

00561



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

RESTRUCTURACION DE LA INDUSTRIA DE  
MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR,  
PARA SER COMPETITIVO BAJO CONDI-  
CIONES DE LIBRE COMERCIO ENTRE  
MEXICO Y LOS ESTADOS UNIDOS.

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION  
INDUSTRIAL**

P R E S E N T A :

**RAUL VALDIVIESO MARTINEZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1993.



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RESUMEN.

El presente trabajo estudia al MUEBLE DE MADERA PARA EL HOGAR analizando, en su primera fase tanto para el producto nacional como para el mexicano:

- a) La industria del mueble de madera para el hogar.
- b) Los factores básicos de la demanda
- c) El mercado de muebles de madera para el hogar

Separando a este sector en cada uno de sus cuatro componentes: la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

En su segunda fase se hace un análisis interno y externo de la industria mueblera nacional, determinando el mercado objetivo del productor nacional, finalizando con un análisis de la competencia.

En la tercera fase se analizan las estrategias implementadas hasta el momento por el productor mexicano tanto en el mercado doméstico como en el mercado norteamericano y el efecto que éstas han tenido sobre el producto nacional.

Por último en su cuarta fase se generan estrategias básicas de mercado para la micro, pequeña, mediana y grande empresa, planteando directrices generales, que a mi juicio deberán ser adaptadas por cada una de las empresas y de manera particular a sus conocimientos del mercado, experiencias y habilidades personales. Sin embargo enmarcan una guía que puede ayudar al productor nacional a determinar su propia estrategia, para enfrentar tanto al competidor estadounidense como al canadiense tanto en el mercado nacional como en su propio mercado.

R. V. M.

## INDICE.

INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I. LA INDUSTRIA MEXICANA</b>	
A. FACTORES BASICOS DE DEMANDA.....	2
B. EL MERCADO DE MUEBLES	
1. Produccion.....	3
2. Comercio Exterior	
a. Importaciones.....	4
b. Exportaciones.....	6
c. Balanza Comercial.....	8
3. Consumo.....	9
4. Acceso al Mercado.....	9
5. Comercializacion.....	11
6. Mercados Regionales.....	11
C. LA INDUSTRIA MUEBLERA.	
1. Estructura y Distribucion Geografica.....	12
2. Materiales Utilizados.....	15
3. Tecnologia.....	16
4. Costos Simples.....	17
5. Control de Calidad.....	18
<b>CAPITULO II. ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA</b>	
A. FACTORES BASICOS DE DEMANDA.....	19
B. EL MERCADO DE MUEBLES	
1. Produccion.....	22
2. Comercio Exterior	
a. Importaciones.....	24
b. Exportaciones.....	27
c. Balanza Comercial.....	27
3. Consumo.....	28
4. Demanda por Estilo.....	29
5. Acceso al Mercado.....	30
6. Canales de Distribucion.....	33
7. Mercados Regionales.....	33
8. Niveles Indicativos de Precios.....	34
C. LA INDUSTRIA MUEBLERA.	
1. Estructura y Distribucion Geografica.....	36
2. Materiales Utilizados.....	38
3. Componentes y Productos Semiterminados.....	38
4. Materiales y Tecnologia.....	39
5. Costos Simples.....	39
6. Estandares de Calidad.....	42

**CAPITULO III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA**

<b>A. ANALISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).....</b>	<b>44</b>
<b>B. ANALISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).....</b>	<b>45</b>
<b>C. ANALISIS ESTRATEGICO.....</b>	<b>46</b>
1. El Mueble de Madera para el Hogar Mexicano en el Mercado Doméstico.....	47
2. El Mueble de Madera Mexicano en el Mercado Norteamericano.....	47
a. El Mueble de Madera.....	47
b. El Mueble de Madera para el Hogar.....	51
<b>D. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO DE EXPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.</b>	
a. Determinación del Atractivo del Mercado Norteamericano de Muebles de Madera para el Productor Mexicano.....	53
b. Determinación del Atractivo del Mercado Canadiense para el Productor Mexicano.....	56
c. El Mercado Objetivo.....	57
<b>E. ANALISIS COMPETITIVO</b>	
a. Estados Unidos de Norteamérica	
Fortalezas y Debilidades.....	59
Amenazas y Oportunidades.....	59
Análisis Estratégico.....	60
Determinación del Atractivo del Mercado Mexicano para el productor Norteamericano.....	62
b. Canadá	
1. Estructura de la Industria.....	66
2. Estructura del Mercado.....	66
Fortalezas y Debilidades.....	67
Amenazas y Oportunidades.....	67
Análisis Estratégico.....	68
Determinación del Atractivo del Mercado Mexicano para el productor Norteamericano.....	70
c. Taiwán	
1. Estructura de la Industria.....	73
Amenazas y Oportunidades.....	73
Análisis Estratégico.....	74

**CAPITULO IV. LA ESTRATEGIA BASICA DE MERCADO BAJO CONDICIONES DE LIBRE COMERCIO..... 76**

<b>A. METAS Y OBJETIVOS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA</b>	
a. Pronóstico de Ventas.....	77
b. Objetivos.....	79
<b>B. LA ESTRATEGIA BASICA ACTUAL EN EL MERCADO NACIONAL.....</b>	<b>82</b>
<b>C. LA ESTRATEGIA BASICA ACTUAL DEL EXPORTADOR MEXICANO EN EL MERCADO NORTEAMERICANO.....</b>	<b>87</b>
<b>D. ANALISIS DEL EFECTO QUE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS HAN TENIDO SOBRE EL PRODUCTO NACIONAL.....</b>	<b>90</b>

## INDICE

<b>E. LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO A APLICAR</b>	
1. En el Mercado Nacional.....	97
2. En el Mercado Norteamericano.....	106
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>

## INTRODUCCIÓN.

La realidad económica que vive México y la tendencia que se vislumbra para el mediano y largo plazo, permiten asegurar que el mercado doméstico ya no será reservado en forma exclusiva para las empresas nacionales. Es perfectamente previsible que en el futuro inmediato nuestro país ampliará su apertura comercial, abriéndose a la competencia externa, si bien lo anterior significará un reto para la inmensa mayoría de las empresas nacionales, acostumbradas al proteccionismo comercial. por otro lado también se incrementarán las oportunidades de participación en otros mercados en reciprocidad a la apertura comercial que se ha emprendido a partir de 1986 con el ingreso paulatino de nuestro país al GATT y a la próxima firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, así como el que en un futuro próximo celebrará nuestro país con Chile y que será el primer tratado de libre comercio que acuerden dos países latinoamericanos.

La inminente firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio obliga a analizar detenidamente a la industria productora de muebles de madera para el hogar mexicanos como caso en particular y definir claramente una estrategia que considere un doble objetivo: 1) incrementar su posición competitiva en condiciones de libre comercio en nuestro país y 2) determinar el mercado externo (entre Estados Unidos y el Canadá) en el cual se pueda competir y atacar ordenadamente, tomando en cuenta que una estrategia de este tipo debe de responder a las siguientes interrogantes:

- a. ¿CUÁL DEBE SER LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO QUE DEBERÁN IMPLEMENTAR LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA, PARA SER COMPETITIVOS BAJO CONDICIONES DE LIBRE COMERCIO, FRENTE AL COMPETIDOR EXTRANJERO, PARTICULARMENTE EL NORTEAMERICANO?
- b. ¿CUÁL ES EL MERCADO EXTRANJERO DE MAYOR ATRACTIVO PARA EL PRODUCTOR MEXICANO?
- c. ¿CUÁL ES EL ATRACTIVO DEL MERCADO MEXICANO TANTO PARA EL PRODUCTOR CANADIENSE DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR COMO PARA EL NORTEAMERICANO?
- d. ¿Cuál debe ser la estrategia básica de mercado que deberá implementar el exportador nacional en el mercado objetivo para ganar mercados bajo condiciones de libre comercio?

Mismas que se tratarán de responder a lo largo de este trabajo, concentrándose principalmente en la competencia norteamericana, es decir, Estados Unidos y el Canadá.

## I. LA INDUSTRIA MEXICANA.

## A. FACTORES BASICOS DE DEMANDA.

La producción doméstica de muebles de toda clase en México creció en un 452.82% en términos de valor en el periodo comprendido entre 1985 y 1989, cuando alcanzó el nivel de \$2,130 billones de pesos (\$868,320 millones de dólares), a precios corrientes. Sin embargo a precios constantes de 1980 ésta tuvo una disminución del 40.06% en el mismo periodo.

La demanda de muebles en el país ha disminuido en los últimos años, ésto se debe a la pérdida del poder adquisitivo del consumidor nacional ya que entre 1985 y 1990 la inflación ha sido superior al aumento de salarios. Se espera que con el programa económico vigente en el país se presente una recuperación en el poder adquisitivo del consumidor nacional, signos de esta recuperación parecen haberse presentado en 1990, en el que según datos proporcionados por el Banco de México la inflación fue inferior al incremento salarial.

TABLA 1.1: Indicadores Económicos Generales en México de 1985 a 1990.

	VALOR DEL PIB	VALOR DEL PIB PRECIOS CTS. DE 1980	VALOR DEL PIB PER CAPITA	INDICE DE SALARIOS MIN %	INFLACION %
1985	47,391,702	4,940,348	1,514	55.8	57.8
1988	79,535,605	4,762,315	1,174	70.8	86.2
1987	193,462,393	4,816,541	1,238	117.0	131.8
1988	395,882,883	4,883,306	1,477	87.6	114.2
1989	494,054,824	5,024,226	1,602	12.7	20.0
1990	604,982,136	6,049,821	1,735	26.7	14.8

VALOR DEL PIB: EN MILLONES DE PESOS; PIB PER CAPITA EN DOLARES.

FUENTE: BANCO DE MEXICO.

A raíz del ingreso del país al G.A.T.T. en 1986 el valor de las importaciones de muebles se incrementaron, entre 1985 y 1989 este incremento fue del 6,475%, sin embargo entre 1988 y 1989 éstas alcanzaron el 137.9%. Se espera que las importaciones aumenten con el convenio de libre comercio.

El consumidor nacional ha empezado a preferir el mueble de importación, en el año de 1985 el 0.065% del consumo nacional era mueble de importación, incrementándose esta cifra al 6.91% en 1989.

## B. EL MERCADO DE MUEBLES.

## 1. Producción.

A partir de 1985 la producción de muebles de madera de todo tipo en México disminuyó en términos de valor, en 1988 ésta fue del 60.4%, y en 1987 del 18.93%, sin embargo a partir de 1988 la industria mexicana de muebles de madera inició su recuperación, experimentando un crecimiento del 31.25% en ese año, pasando al 38.21% en 1989, y finalmente en 1990 el crecimiento fue del 13.26%.

TABLA 1.2: Producción de Muebles de madera y todo tipo de productos en México de 1985 a 1990.  
(en miles de dólares).

	1986	1987	1988	1989	1990
Total por tipo:	599,154	485,708	637,478	868,325	983,503
Muebles para el hogar (excluyendo cocinas)	294,783	238,988	313,639	427,216	455,731
Muebles para cocina	40,143	32,542	42,711	58,177	70,112
Muebles para oficina	61,113	49,541	65,022	88,569	106,738
Muebles desarmables	7,789	6,314	8,287	11,288	13,603
Componentes	16,775	13,599	17,849	24,313	29,300
Piezas sueltas	178,548	144,740	189,988	258,781	308,019

FUENTE: Consejo Coordinador Mueblero CANACINTRA.

Los muebles para el hogar es el segmento más grande del mercado y su producción se incrementó en un 54.59 entre 1986 y 1990. Dentro de esta clasificación la producción de salas es la más importante y alcanzó el 55.1% de la producción en 1989, seguido por los comedores con el 27.9%.

## 2. Comercio Exterior.

## a. Importaciones

La industria nacional de muebles ha perdido terreno ante las importaciones, estas se han incrementado fuertemente, entre 1985 y 1990, alcanzando un crecimiento promedio del 132.2%. (Ver tabla 1.2).

Tabla 1.2: Importaciones de la industria de muebles en México, precios corrientes entre 1985 y 1990 (valor en miles de dólares).

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Precios Corrientes	975	2,612	3,618	26,958	64,147	65,888
Variación Porcentual						
		167.7%	38.5%	645.0%	137.9%	2.68%

Fuente: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio de la S. E. C. O. F. I.

Es importante hacer notar que el incremento de las importaciones empezó a partir de 1986 año en el que México inició su proceso de ingreso al GATT. A partir de ese momento el consumidor nacional empezó a preferir paulatinamente el mueble importado, no obstante que en ocasiones éstos fueron de menor calidad que los nacionales.

En 1990 el 89.3% de las importaciones provinieron de los E.U.A., siendo éste el principal proveedor de muebles a nuestro país, seguido por Italia y China con 3.47% y 1.78% respectivamente (Ver tabla 1.3).

TABLA 1.3: Origen de las Importaciones de la Industria Mueblera a precios corrientes y su participación. (en millones de dólares).

Región	Valor	Participación
E. U. A.	57,653,267	89,83476
Italia	2,233,254	3.47983
Taiwán	1,143,252	1.78141
R. F. A.	306,704	0.47790
Otros	2,840,540	4.42810

FUENTE: Microfichas 1989 Dirección General de Política de Comercio Exterior de S. E. C. O. F. I.

Los muebles para el hogar sumaron el 78.22% de las importaciones mexicanas en este sector y se incrementaron un 5,888% entre 1985 y 1989 y el 164.4% en el último año (ver tabla 1.4).

Los muebles de madera para cocina empezaron a ser importados en 1988 y en 1989; su importación creció en un 95.77% y se estima que seguirá incrementándose en los próximos años.

El sector mueblero nacional estuvo protegido por mucho tiempo. En el año de 1986 con el ingreso paulatino del país al GATT el consumidor nacional pudo conocer el mueble extranjero, a partir de ese momento su consumo se ha incrementado a lo largo de los años. Con el posible ingreso del país a un Tratado de Libre Comercio con E.U.A. se espera que el consumo de muebles procedentes de ese país se incremente.

TABLA 1.4: Importaciones del Sector Mueblero por producto de 1985 a 1989 (en dólares).

Descripción	1985	1986	1987	1988	1989
Total:	975,553	2,612,038	3,618,411	26,958,181	64,147,017
Muebles para el hogar	662,207	1,839,403	1,398,856	18,974,612	50,181,880
De madera:	44,565	13,139	18,995	11,873,675	27,312,894
Tapizados:	617,642	1,826,264	1,379,861	3,990,920	13,825,106
De metal:				3,110,017	9,043,880
Muebles de madera para cocina.				1,477,140	2,801,037
Muebles para oficina.	215,688	544,019	1,808,760	871,868	2,805,598
De madera:	192,934	508,319	1,761,157	856,259	2,874,316
De metal:	22,754	35,700	47,603	15,609	131,282
Partes y componentes.	97,658	228,608	410,795	2,139,009	2,717,073
Muebles de - plástico.				1,900,094	3,109,444
Muebles de - rotén y sim.				1,595,458	2,441,085

Fuente: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior de la S. E. C. O. F. I.

## b. Exportaciones.

La Industria mueblera nacional dedica parte de su producción a la exportación. En 1988 destinó el 6.0% de su producción al exterior, siendo esta proporción la más alta en el periodo de 1985 a 1989 (ver tabla 1.5).

TABLA 1.5: Porcentaje de las ventas destinadas a la exportación por la Industria Mueblera Mexicana entre 1985 y 1989 a precios corrientes.  
(en millones de pesos).

Año	Ventas	Exportación	Participación
1985	385,324	2,288	0.73%
1986	368,295	7,847	2.14%
1987	663,827	34,463	5.19%
1988	1,343,503	86,101	6.00%
1989	2,130,150	10,495	0.49%

FUENTE: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior de la S. E. C. O. F. I.

Las exportaciones tuvieron un crecimiento promedio del 39.61% entre 1985 y 1990. Sin embargo después de alcanzar un crecimiento del 94.99% en el año de 1987 éstas aunque han seguido creciendo su tasa de incremento ha disminuido hasta alcanzar sólo el 22.87% en 1990 con respecto a 1989. Algunos productos como; muebles de plástico y muebles de oficina han empezado a recuperar su crecimiento, perdido en 1988, año en el que sus exportaciones disminuyeron en 91.19% y 47.77% respectivamente (ver tabla 1.6)

TABLA 1.6: Exportaciones de la Industria Mueblera Nacional a precios corrientes de 1985 a 1989 (valor en dólares).

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Precios Corrientes	11,021	12,906	25,167	37,888	42,634	52,385
Variación Porcentual						
		17.11%	94.99%	50.55%	12.53%	22.87%

FUENTE: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior De La S. E. C. O. F. I.

El mercado norteamericano recibió el 95.29% de las exportaciones mexicanas en 1989, el segundo destino más importante de los muebles mexicanos fue Centroamérica con el 2.08%, seguido por Europa con 0.93%. Los productores nacionales esperan aumentar sus exportaciones en los próximos años con la firma del Tratado de Libre Comercio, ya que éste podría brindar al productor nacional la posibilidad de adquirir maquinaria e insumos de calidad a bajo costo, con lo que podría producir con costos bajos y alta calidad.

Los países de Asia en especial Taiwán se ha convertido en el principal competidor internacional de los productores mexicanos en los E.U.A. y para mantener este mercado se debe mejorar tanto en calidad como en precio; ambos muy importantes en un mercado tan competido como el norteamericano.

**TABLA 1.** 7: Exportaciones del Sector Mueblero por tipo de producto 1985 a 1989 (en miles de dólares).

	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Total:</b>	<b>11,021,233</b>	<b>12,906,884</b>	<b>25,167,204</b>	<b>37,888,095</b>	<b>42,634,800</b>
<b>Muebles para el hogar</b>	<b>1,915,825</b>	<b>2,254,304</b>	<b>5,947,222</b>	<b>18,448,812</b>	<b>20,386,620</b>
de madera	462,505	913,852	2,814,937	25,326,398	31,038,192
tapizados	1,453,320	1,340,508	3,132,285	3,011,472	2,430,902
de metal				10,525,258	13,082,525
<b>Muebles de madera para cocina</b>	<b>4,605,681</b>	<b>5,225,425</b>	<b>11,458,738</b>	<b>540,208</b>	<b>565,518</b>
<b>Muebles para oficina</b>	<b>1,787,630</b>	<b>2,602,019</b>	<b>3,691,339</b>	<b>1,927,939</b>	<b>1,581,070</b>
de madera				1,088,084	1,171,211
de metal	1,787,630	2,602,019	3,691,339	259,879	419,859
<b>Partes y componentes</b>	<b>1,728,638</b>	<b>1,854,950</b>	<b>2,273,955</b>	<b>4,019,368</b>	<b>4,970,416</b>
<b>Muebles de ratán y bambú</b>	<b>578,313</b>	<b>169,025</b>	<b>570,481</b>	<b>2,354,837</b>	<b>1,806,205</b>
<b>Muebles de plástico</b>	<b>405,146</b>	<b>801,285</b>	<b>1,225,469</b>	<b>107,877</b>	<b>142,347</b>

FUENTE: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior de la S.E.C.O.F.I.

Las exportaciones de muebles de madera se han incrementado sustancialmente entre 1985 y 1989, obteniendo una participación del 88.63% de las exportaciones del sector en 1989, el segundo lugar lo ocuparon los muebles de metal con el 33.03%. Las recámaras han sido tradicionalmente el producto más exportado, en 1988 contribuyó con el 13.83% de las exportaciones muebleras y en 1989 con el 15.72%.

**TABLA 1.8:** Destino de las Exportaciones de la Industria Mueblera Mexicana y su participación (en dólares).

Región	Valor	Participación
Estados Unidos	40,627,620	95.29
Centoramerica	889,607	2.08
Europa	396,736	0.93
Otros	720,837	1.69

### c. Balanza Comercial.

La balanza comercial de la Industria Mueblera mexicana, había mantenido un crecimiento superavitario en el periodo comprendido entre 1985 y 1987, en el que tuvo un crecimiento promedio del 55.89%, pero en 1988 el saldo sufrió un decremento del 97.15% respecto a 1987, para en 1989 ser negativo (ver tabla 1.3). Esto debido al ingreso pulatino de México al GATT a partir de 1986, y a la apertura comercial (disminución de aranceles) iniciada en el sexenio anterior, a partir del cual las importaciones del mueble de madera se incrementaron fuertemente hasta provocar el deficit mencionado.

**TABLA 1.9:** Balanza Comercial de la Industria Mueblera Mexicana de 1985 a 1989 (en dólares).

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo
1985	11,021,233	975,553	10,045,680
1986	12,906,844	2,612,038	10,294,826
1987	25,167,204	3,618,411	21,548,793
1988	37,888,095	26,958,181	10,929,914
1989	42,634,800	64,147,017	(21,512,217)

FUENTE: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior de la S. E. C. O. F. I.

## 3. Consumo.

El consumo de muebles aunque tuvo un decremento significativo en 1986, logró recuperar su crecimiento a partir de 1987. A precios constantes de 1980 podemos observar que la disminución en el consumo abarca el periodo de 1986 a 1987, siendo del 43.97% y del 28.72% respectivamente, para recuperarse en 1988 y 1989 pero sin poder llegar al nivel alcanzado en 1985.

En el periodo comprendido entre 1985 y 1989 el consumo de muebles importados se incrementó del 0.065% en 1985 al 8.91% en 1989, iniciándose esta tendencia en 1988. (Ver tabla 1.10).

TABLA 1.10: Producción, exportaciones, importaciones y consumo de muebles de todos los tipos de 1984 a 1989 (en millones de pesos).

Año	Producción	Exportaciones	Importaciones	Consumo	% de import. en el consumo
1985	385,324	2,825.3	250.7	382,740	0.065%
1986	366,295	7,890.8	1,596.8	360,001	0.443%
1987	563,827	34,398.5	4,945.3	634,378	0.779%
1988	1,434,503	85,258.7	50,683.4	1,409,908	4.302%
1989	2,130,150	10,459.0	157,363.5	2,277,055	8.910%

FUENTE: Microfichas de la Dirección General de Política de Comercio Exterior de la S.E.C.O.F.I.

Las perspectivas de la industria mueblera son poco favorables de continuar la tendencia actual. La economía del país se encuentra en reconstrucción y el poder adquisitivo ha disminuido sensiblemente, por lo que los productores necesitan disminuir sus costos para poder tener precios competitivos aunada a la mejora en la calidad de los productos.

## 4. Acceso al Mercado.

En la actualidad el gobierno mexicano negocia condiciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con E.U.A. Y Canadá, el primer paso del proceso ha sido la disminución gradual de las tasas arancelarias de importación.

Hasta 1985, casi la totalidad de las importaciones estaban

sujetas a permisos especiales de importación y a las limitaciones en la cantidad, llegando estos aranceles en ocasiones al 100%.

En 1990, más del 80% de las importaciones ya no necesitaban permisos de importación, los aranceles han disminuido de un 100% a un máximo del 20% y existe el compromiso de seguir reduciéndolos.

En E.U.A. se calcula un arancel promedio externo del 5.3% y en México es de aproximadamente de un 13.1%, siendo esto válido para la industria mueblera nacional (ver tabla 1.11).

TABLA 1.11: Tasa de importación de productos de la Industria Mueblera 1990.

Fracción	Descripción	Porcentaje
3205.00.99	Lacas	15%
3205.00.01	Tableros	10%
3926.90.31	Laminados	15%
4409.10.01	Listados y molduras de madera para muebles.	20%
4409.10.01	Las demás	20%
Distintas de las Coníferas.		
4409.20.01	Listones y molduras de madera para muebles, marcos y decorados	20%
8305.90.02	Los demás	20%
Muebles.		
9403.40.01	Cocinas de madera	15%
9403.50.01	Recámaras de madera	15%
9403.80.01	Muebles de ratán, bambú, o sim.	15%
9403.60.99	Los demás muebles de madera	15%

FUENTE: Ley del Impuesto General de Importación. MÉXICO 1989.

### 5. Comercialización.

El 80% de las empresas en México efectúan sus ventas en forma directa al menudeo a través de distribuidores o mayoristas.

#### Forma de Promoción de los Productos

Tipo	Porcentaje
Fuerza de ventas	59.2%
Exposiciones Nacionales	16.3%
Periodicos	11.3%
Revistas	7.5%
Radio	2.5%
Televisión	1.1%
Exposiciones Ext.	1.0%
Cine	0.2%
Otros	28.2%

FUENTE: INFOTEC.

Los productos se promueven principalmente a través de la fuerza de ventas (59.2%). Las ventas se realizan al menudeo en un 51.2%, mayoreo y tiendas departamentales en un 33.2%, ventas de fábrica en un 6.4% y por comisionistas en un 9.2%.

### 6. Mercados Regionales.

El segmento más importante del mercado nacional es el de muebles de madera para el hogar (75% seguido por el de muebles de oficina (10%), muebles para cocina (7%) según estudios realizados por INFOTEC.

A nivel global, la industria atiende en un 65% a mercados de clase media, en un 26% a los mercados de lujo y en un 9% a mercados institucionales, tales como hoteles, escuelas, etc.

## C. LA INDUSTRIA MUEBLERA.

## 1. Estructura y distribución geográfica.

La industria mueblera mexicana es pequeña en comparación con otras industrias del país; su aportación al P.I.B. nacional en 1989 fue del 0.41%.

Geográficamente hablando la industria mueblera se encuentra repartida a lo largo del país, aún cuando la mayor concentración se encuentra en el Distrito Federal y en la zona metropolitana con casi el 40% del número total de establecimientos, le sigue la zona occidente con el 19.6% y el norte del país con el 19.9%, siguiendo el centro y la frontera con el 16.2% y el 10.9% respectivamente.

La localización de las empresas es cercana a los centros de consumo más que a los centros de producción maderera.

Se trata de una industria relativamente joven. El 45% de las empresas existen desde hace menos de 5 años y solamente el 12% tiene más de 20 años.

La tradición mueblera en el país, es por consecuencia escasa: el 84% de las empresas corresponde a empresarios de primera generación y solamente el 5% proviene de tercera generación.

El 50% de las empresas está dedicada a la fabricación de productos catalogada como muebles para el hogar, si se considera que la mayoría de las piezas sueltas tales como sillas, libreros, cómodas, etc. se destinan principalmente al hogar, puede establecerse que aproximadamente el 75% de la producción se destina a muebles para el hogar.

Esta es una industria muy fragmentada debido a la abundancia de Microempresas. Se estima que en 1989 existían en el país 2,684 empresas productoras de muebles de las cuales el 62.3% son micro y 33.4% pequeñas, lo que reporta: 95.7%. Para el mismo año esta Industria se estima que contaba con 98,423 trabajadores.

El número de personas que laboran en la industria mueblera mexicana ha variado en este periodo, en 1985 esta industria dió trabajo a 135,204 personas, pero ha partir de éste, el personal de la industria disminuyó hasta 91,733 trabajadores para 1989, lo que equivale a una reducción del 32.15%. Por otro lado el número de empresas productoras de muebles disminuyó de 4,141 a 2,684 en 1989, es decir el 35.18%.

## CAPÍTULO I

## LA INDUSTRIA MEXICANA

TABLA 1.10: Número de empresas, personal y ventas de la Industria Mueblera Mexicana de 1985 a 1989.

	Tipo de Empresa	Participación Porcentual	No de Empresas	Personal (Personas)	Ventas Millones de pesos
1985	Micro	79.9%	3,309	33,090	55,733
	Pequeña	18.4%	879	50,248	94,318
	Mediana	2.6%	108	26,588	99,010
	Grande	1.1%	48	25,300	136,283
	Totales	100.0%	4,141	135,204	389,324
1986	Micro	75.5%	2,900	34,800	63,800
	Pequeña	20.6%	733	37,393	127,542
	Mediana	2.8%	103	12,689	81,473
	Grande	1.0%	41	13,571	93,480
	Totales	100.0%	3,377	98,423	366,295
1987	Micro	71.1%	2,461	32,383	97,149
	Pequeña	24.9%	787	38,563	231,379
	Mediana	2.9%	98	15,228	141,512
	Grande	1.0%	31	11,448	193,788
	Totales	100.0%	3,412	97,682	663,827
1988	Micro	66.7%	2,082	33,312	224,856
	Pequeña	29.2%	841	44,573	629,863
	Mediana	3.1%	93	12,741	275,559
	Grande	1.0%	31	10,695	309,225
	Totales	100.0%	3,047	101,321	1,434,503
1989	Micro	62.3%	1,622	25,080	284,240
	Pequeña	33.4%	898	47,488	1,057,280
	Mediana	3.3%	89	11,659	381,832
	Grande	1.0%	27	7,506	406,998
	Totales	100.0%	2,634	91,733	2,130,150

FUENTE: Registros de CANACINTRA, CAREINTRA Y CAINTRA.

-Estudio de Modernización del Subsector de Muebles de Madera.  
 -Indicadores Básicos de la Industria Asociada de CANACINTRA

Las ventas de la industria mueblera nacional se han incrementado en el periodo analizado, a precios corrientes éstas han crecido en un 452.82%, notándose sólo un decremento en las ventas del 4.93% en 1986. Sin embargo un análisis a precios constantes muestra un panorama totalmente diferente; el descenso en las ventas en 1986 fue del 45.4%, otro descenso se presenta en 1987, esta vez del 24.6% para iniciar la recuperación en 1988 pero sin alcanzar los niveles de 1985. A precios constantes las ventas del sector mueblero disminuyeron en 46% entre 1985 y 1989. Podríamos considerar que la disminución de las ventas del sector a partir de 1986 se debe al efecto del ingreso de México al GATT en éste mismo año.

TABLA 1.17: Indicadores Económicos de la Industria Mueblera Mexicana.

VALOR: EN MILLONES DE PESOS.

Concepto	Año	1985	1986	1987	1988	1989
Ventas (precios-corrientes).		385,324	366,295	663,827	1,434,503	2,130,150
Variación porcentual.			(4.93%)	(81.2%)	(116.0%)	48.49%
Ventas (precios-de 1980)		401.6	219.3	165.3	176.9	216.6
Variación porcentual.			(45.4%)	(24.6)	7.01%	22.4%

FUENTE: -Registros de CANACINTRA, CAREINTRA Y CAINTRA.

-Estudio de Modernización del Subsector de Muebles de Madera.

-Indicadores Básicos de la Industria Asociada de CANACINTRA.

En el año de 1989 la industria mueblera mexicana estaba constituida de la forma siguiente: empresas grandes (1%), medianas (3.3%), pequeña (33.4%) y micro (62.3%). La pequeña empresa contribuyó con el 49.63% de las ventas del sector y empleó a 47,488 personas es decir, el 51.76% de empleos del sector, por lo que es sin duda alguna la parte más importante del mismo.

El número de personas que laboran en el sector mueblero disminuyó en un 9.46% en 1989 con respecto a 1988, sin embargo en este año se alcanzaron un promedio de \$2.361 millones de ventas por trabajador, siendo esto de los más altos del sector en los

últimos años, pero aún por debajo del alcanzado en 1985 año en el que las ventas por trabajador fueron de \$2.971 millones de pesos.

TABLA 1.18: Industria Mueblera Mexicana. Ventas por trabajador, de 1985 a 1989.  
VALOR: MILLONES DE PESOS

Concepto	Año	1985	1986	1987	1988	1989
No de empresas		4,141	3,777	3,412	3,047	2,884
Personal		135,204	98,423	97,682	101,321	91,733
ventas a precios contantes 1980 (,000) pesos		401,672	219,325	165,271	176,948	216,822
ventas por -- trabajador. (pesos).		2.971	2.228	1.692	1.746	2.361

FUENTE: -Registros de CANACINTRA, CAREINTRA Y CAINTRA.

-Estudio de Modernización del Subsector de Muebles de Madera.  
-Indicadores Básicos de la Industria Asociada de CANACINTRA

Como se puede observar en la tabla 1.18, el número de empresas existentes en el país en 1989 disminuyó con respecto a 1988, esto debido a la crisis económica y a la apertura comercial, sin embargo un importante incremento en la productividad se presentó en el mismo año ya que no obstante la disminución de trabajadores y de empresas las ventas por trabajador se incrementaron un 35.22%.

## 2. Materiales Utilizados.

La industria mueblera nacional utiliza como materia prima principal la madera de pino, los tableros de aglomerado son también un insumo importante, especialmente para los fabricantes de cocinas.

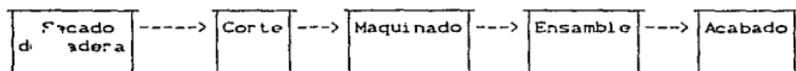
Otros materiales empleados en la fabricación de muebles considerados auxiliares o complementarios son los adhesivos, pinturas/barnices y herrajes; dependiendo del tipo de mueble, los materiales textiles y rellenos son esenciales.

La utilización de materias primas de importación es reducida, sólo el 7% de las empresas utiliza algún material importado, generalmente madera o sus derivados. La mayoría de estas empresas su ubican en zonas fronterizas.

Los insumos nacionales presentan problemas de disponibilidad y precios altos en la mayoría de los casos. Especialmente en cuanto a herrajes, las quejas son sobre calidad, diseño y variedad de productos.

### 3. Tecnología.

El proceso de fabricación de muebles de madera en términos generales es el siguiente:



En términos generales, el equipo y maquinaria del sector es relativamente nuevo (hasta cinco años). El nivel de automatización es bajo. Las operaciones de corte y maquinado suelen estar más automatizadas que el ensamble y el acabado. Por otro lado la automatización es mayor al aumentar el tamaño de la empresa.

TABLA 1.10: Posición Tecnológica e Impacto en la producción de la Industria Mueblera Mexicana.

Actividad	Posición	Impacto
Secado de la madera	Débil	Alto
Corte	Muy débil	Medio
Maquinado	Bajo-medio	Bajo
Ensamble	Muy débil	Bajo
Acabados	Muy débil	Bajo
Diseño y empaque para exportación	Muy débil	Alto

FUENTE: Consejo Coordinador de la Industria Mueblera de CANACINTRA.

La existencia de hornos o cámaras de secado es casi nula, lo que hace que se retrase la producción por falta de materia prima debido a las propiedades higroscópicas de la madera.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La madera es un material higroscópico, es decir, tiene la propiedad de absorber y liberar la humedad en forma de vapor.

#### 4. Costos Simples.

Los precios de los muebles se han incrementado en el periodo de 1985 a 1989. Las cifras según el Banco de México presentan diferencias en el transcurso de los años, la tabla 1.20 nos muestra la variación porcentual de los índices de precios del sector mueblero entre 1985 y 1989.

La tabla 1.21 muestra diferentes estructuras de costos para diferentes tipos de producto y podemos observar que en la mayoría de ellos los materiales constituyen el porcentaje más alto del precio del productor, exopto los muebles de madera labrada en la que la mano de obra alcanza un porcentaje mayor.

La estructura de costos varía según el tipo de mueble y sobre todo de acuerdo con la materia prima utilizada. Sin embargo, en el global de la industria, la mano de obra suele representar entre el 9% y el 40% del costo de producción, la materia prima entre 40% y 55%, y los gastos indirectos entre el 20 y 30%.

TABLA 1.20: Índice Nacional de Precios al Consumidor base 1980=100 de muebles y accesorios.

Año	Índice
1980	100.0
1981	122.4
1982	166.7
1983	375.9
1984	685.4
1985	939.9
1986	1 729.9
1987	4 508.9
1988	10 403.0
1989	10 663.6

FUENTE: Banco de México.

TABLA 1.21: Costos comparativos por costo de producto, 1989 (M)

Concepto.	Muebles Tapizados	Sillas de madera	Cocinas	Muebles Hogar Aglome.	Mueble de Metal	Mueble Madera Labrada
<b>Materiales</b>						
Madera	8	22	3	15		7.5
Tablero aglomerado y melamínico			14	18	3	
Telas	20	7				16.7
Hule espuma	10	4				2.6
Herrajes	4	2	1	10	4	1.6
Bases y mecanismos						
Rodajes						
Pintura y Cromos					5	
Chapa de madera			1	5		
Lacas y barnices		5	3	4		
Equipo			18			
Lámina y tubo					40	
<b>Subtotal</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>52%</b>	<b>52%</b>	<b>28.4%</b>
<b>Mano de Obra</b>						
Directa	26	15	26	13	9	39.6
Gastos Directos	10	8	10	15	3	10.0
Gastos Indirectos y utilidad	22	37	24	20	36	22.0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Consejo Coordinador Mueblera CANACINTRA.

### 5. Control de la Calidad.

El control de calidad tanto de materias primas como de productos en proceso y terminados es eminentemente visual, y por lo tanto, verifica únicamente la apariencia del producto, no así el cumplimiento de normas, técnicas o especificaciones. Apenas un 2.8% de las empresas efectúan pruebas de laboratorio a sus materias primas, por lo tanto los registros estadístico son escasos. Los sistemas más completos de control de calidad se encuentran en la fabricación de muebles para oficina y cocinas según reporta encuesta realizada por INFOTEC en 1989.

## II. ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

## A. FACTORES BASICOS DE DEMANDA.

Los Estados Unidos son todavía el mercado de muebles más grande del mundo, aunque la Comunidad Europea como un todo es casi del mismo tamaño.

La producción doméstica de muebles de toda clase creció en un 34% en términos de valor entre 1985 y 1990, cuando alcanzó el nivel de \$38,000 millones de dólares a precios corrientes. Sin embargo, a precios constantes de 1982, éste se incrementó sólo en un 9.55% en el mismo período.

El mercado norteamericano normalmente muy competido, se ha vuelto aún más debido a una caída en la demanda. Las cifras de producción local fueron pronosticadas para crecer en un 8% en términos de valor, pero se estima que permanecerá constante en términos de volumen de producción. Debido a esto un descenso en los niveles de producción son esperados en 1990-1991, antes de que las ventas suban, como una reacción del consumidor a la pasividad de las tasas de interés y renueve su confianza en la Economía.

Las importaciones, normalmente correspondían al 9.4% del mercado doméstico de muebles y creció a una tasa anual del 28% entre 1984 y 1987, pero sólo en 1% entre 1987 y 1988. La tasa de crecimiento de las importaciones es probablemente un indicador de la reducción de la demanda local de muebles. Sin embargo, la penetración de las importaciones se incrementará probablemente después de 1991, cuando la demanda de muebles se recobre y la producción local crezca lentamente.

Entre los factores principales que contribuyen en la disminución de la producción de muebles para el hogar, se encuentra el descenso en la construcción de casas. En 1986 se construyeron 1.8 millones de unidades, pero cayó a un valor estimado de 1.5 millones de unidades en 1988 y 1989, probablemente como un resultado del incremento en las tasas de interés.

Tales presiones han hecho que el consumidor no gaste en muebles, ya que la compra de muebles siempre ha sido vista como algo que puede ser pospuesto, esta tendencia parece ser un factor general en la venta de muebles, ya que al aumentar el nivel de ingresos del consumidor productos más atractivos toman el lugar de los muebles en el gasto disponible.

La población total en los Estados Unidos se incrementó en un 3.8% entre 1984 y 1988, mientras que el número de hogares se incrementó en un 8.3%. El número promedio de personas por casa disminuyó de 2.75 en 1985 a 2.71 personas en 1986.

## CAPÍTULO II

## LA INDUSTRIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

reflejando un incremento de personas solteras por casa. El incremento en el número de hogares indica un aumento en el potencial de venta de muebles.

El gasto en muebles y artículos para el hogar declinó del 6.1% al 5.9% en el periodo de 1984-1990. Sin embargo el gasto en muebles tuvo un incremento marginal al 1.5 % comparado con 1.4% en 1984, cuando la economía salió de la recesión de los principios de los 80's.

La visión demográfica es buena, ya que existe una generación que se encuentra cerca de los 35 años que se espera generen un efecto positivo sobre el mercado, aunque formen sólo el 15% del total de los hogares. Su gran ingreso por cápita de \$50,000 dólares anuales les da el control del 44% del ingreso personal en los Estados Unidos. Ellos gastaron aproximadamente \$15.8 billones de dólares en muebles en 1986.

TABLA 2.1: Indicadores Económicos Generales En los E. U., de 1984-1988.

Ind. Económ.	Unit	1984	1985	1986	1987	1988
Población	mill.	237.0	239.3	241.6	243.8	246.0
No de matrimonios	'000	2,477.0	2,425.0	2,400	2,478	2,450
No de hogares	mill.	85.4	86.8	88.5	89.5	90.8
Personas por hogar		2.7	2.7	2.73	2.72	2.71
Nuevos hogares	'000	1,750.0	1,745.0	1,807	1,822	1,478
PNB	\$bill	3,772.0	4,015.0	4,240	4,527	4,864
PNB per cápita	\$	13,614.0	16,778.0	17,550	18,568	19,768
PNB a precios ctos. (Index 1982=100)	\$bill	3,501.0	3,608.0	3,713	3,847	3,996
Gastos personales	\$bill	2,431.0	2,629.0	2,807	3,012	3,227
Indice de precios al consumidor = (1967=100)	\$	311.1	322.2	328.4	338.6	352.1

FUENTE: United States Department of Commerce, Bureau of the Census of the United States (1988).

Las cifras que se presentan a continuación, presentan la distribución de ventas de muebles en 1985 y 1990.

Ingreso Anual por Hogar	% de ventas de muebles para el hogar	
	1985	1990
Menos de \$15,000	7.6	6.0
\$15,000- \$25,000	13.3	12.7
\$25,000- \$35,000	18.1	18.3
\$35,000- \$50,000	22.9	22.7
\$50,000- \$75,000	22.3	23.7
\$75,000 o más	17.8	17.7
	-----	-----
	100.0	100.0
	-----	-----

Otro movimiento que se ha presentado en el mercado, es el cambio de líneas de trabajo. Esto ha creado un "boom" en el diseño de muebles para casa-oficina, generándose alta tecnología, nuevos diseños para las operaciones de las mismas, y por lo tanto, la adaptación de los muebles tipo "americano" y "colonial" a las necesidades de las modernas casas-oficina. El ingreso promedio por hogar de un trabajador casero es de \$42,000 dólares/año (contra el ingreso promedio nacional de \$32,100) y se espera que cada vez más personas se incorporen a este tipo de trabajo. Se ha estimado que un 15% de los dueños de casas trabajan en ella y se espera que esta cifra se incremente al 20% en 1992.

Las exportaciones han presentado signos de crecimiento, particularmente en relación al valor del dolar. Estas se pueden expandir significativamente y comenzar a afectar la demanda en los E. U. A., si los productores no empiezan a fijarse más en la calidad del producto, así como de las necesidades del mercado. En 1988, los E. U. A. tuvieron un déficit récord de ventas de \$3 billones en muebles.

## B. EL MERCADO DE MUEBLES:

## 1. Producción.

Entre 1984 y 1988, la producción de muebles de madera de todos los tipos en los Estados Unidos se incrementó de \$28.3 billones a \$39,840 millones de dólares a precios corrientes o en un 40.7% (Ver tabla 2.2). El incremento anual más grande ocurrió durante el "boom" de 1987.

La producción de muebles "para el hogar", el cuál es el segmento de mercado más grande, ha incrementado el 33% para el período señalado. La producción de cocinas de madera y muebles para oficina se incrementó en un 34%. El mercado para estos productos está creciendo. Los muebles de madera son la categoría más fuerte, al menos el 40% de la producción total en 1990 correspondió a esta categoría, seguido por los muebles de acabados finos (28%) y por los muebles de oficina/cocina (18.5%). La producción de muebles de otras categorías también se incrementaron.

TABLA 2.2: Producción de muebles de madera y de todo tipo en los E. U. A. por grupo de producto de 1984 a 1990.  
(en millones de dólares a precios corrientes)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<b>Total</b>	<b>29,534</b>	<b>31,167</b>	<b>34,283</b>	<b>36,009</b>	<b>37,855</b>	<b>39,845</b>
por tipo:						
<b>Muebles para el hogar (excluyendo cocinas).</b>	<b>13,079</b>	<b>14,005</b>	<b>15,337</b>	<b>16,063</b>	<b>16,864</b>	<b>17,728</b>
de madera	6,263	6,714	7,414	7,812	8,206	8,852
recubiertos	4,287	4,679	5,206	5,530	5,893	6,270
de metal	1,770	1,784	1,882	1,890	1,937	1,957
gabinets de madera para radio y tv	397	421	425	426	429	431
sin especificación	362	407	410	405	400	418
<b>Muebles de Madera para cocina.</b>	<b>2,950</b>	<b>3,199</b>	<b>3,565</b>	<b>3,636</b>	<b>3,881</b>	<b>4,092</b>
<b>Muebles para oficina</b>	<b>6,046</b>	<b>6,289</b>	<b>6,719</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>
de madera	1,823	1,662	1,677	N. D	N. D	N. D
de metal	4,423	4,627	5,042	N. D	N. D	N. D
<b>Muebles relacionados con la construcción</b>	<b>1,263</b>	<b>1,449</b>	<b>1,578</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>
<b>Partes y componentes</b>	<b>4,500</b>	<b>4,505</b>	<b>7,084</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>	<b>N. D</b>
de madera	2,112	2,094	2,523	N. D	N. D	N. D
de metal	2,388	2,411	4,561	N. D	N. D	N. D

FUENTE: United States Department of Commerce, Industrial Outlook 1988 and 1989, Bureau of Census.

\*NOTA: Los datos faltantes no han sido estimados.

La tabla 2.3 muestra el desarrollo de la producción de diferentes tipos de muebles para el hogar para el período 1985-1990 a precios constantes de 1982. Virtualmente en todos los casos la producción se incrementó hasta 1988, ya que en 1989 se observó un declive del 2%. Hasta 1988 las ventas a precios constantes se incrementaron en un 11%.

TABLA 2.3: Producción de muebles para el hogar en los E.U.A., Por tamaño de grupo, para el período 1985-1990. (en millones de dólares, a precios constantes de 1982).

SITC No.	GRUPO DE PRODUCTO	1985	1986	1987	1988	1989	1990
	TOTAL	14,002	14,683	15,553	15,675	15,360	15,340
251.1	Muebles de Madera	5,556	5,823	6,230	6,260	6,135	6,432
251.2	Muebles Recubiertos	3,952	4,281	4,640	4,710	4,815	4,957
251.4	Muebles de Metal	1,753	1,782	1,822	1,805	1,750	1,782
251.5	Camas	2,051	2,098	2,100	2,140	2,120	2,169

Precio de Embarque del  
Producto index(1982=100) 111.2 113.6 117.6 122.7 126.4 129.6

FUENTE: United States Department of Commerce, Industrial Outlook 1988 and 1989. Bureau of Census, Annual Survey of Manufactures.

## 2. Comercio Exterior.

## a. Importaciones

Estados Unidos es uno de los países importadores más grandes del mundo. Después de años de rápido crecimiento, la importación de muebles en 1990, se incrementó del 9.54% con respecto a 1989. El valor total de las importaciones alcanzó los \$4.7 billones de dólares, sólo \$411 millones más que en 1989, como se muestra en la tabla 2.4.

TABLA 2.4: Importaciones.

Producto/Origen	1985	1986	1987	1988	1989	1990
TOTAL	3,137,033	3,620,082	3,664,610	1,683,136	4,305,351	4,716,502
Muebles de Plástico	267,552	336,843	436,288	440,265	521,493	581,681
Muebles de Madera	1,571,041	1,871,270	2,096,164	2,084,534	2,442,389	2,643,756
Tailandia	10,556	16,501	37,552	68,026	72,491	87,325
México	38,917	50,221	76,934	102,325	130,855	160,914
Italia	139,453	185,213	181,701	185,139	228,745	253,341
Canadá	187,662	222,768	272,753	306,848	347,909	387,921
R. F. A.	77,916	103,156	92,389	78,043	104,585	113,198
Yugoslavia	140,600	129,782	143,013	135,783	145,799	150,082
Dinamarca	180,705	170,844	150,500	124,797	128,524	119,132
R. de Corea	23,826	40,512	49,960	53,854	65,713	75,083
Taiwán	395,202	558,340	674,015	559,189	740,301	821,918
Singapur	52,740	48,474	52,750	64,147	64,466	89,472
Otros	323,463	345,459	364,597	366,384	412,998	408,390
Muebles de Metal	742,789	928,920	1,087,630	1,139,811	1,341,469	1,491,065

\*\* INDEX 1988 (1984=100)

FUENTE: United States International Trade Commission (Washington, April 1991).

Este pequeño aumento fue precedido de incrementos del 17.5% en 1989, 1.23% en 1988 y el 13.3% en 1985. El valor total de las importaciones se incrementó en un 82.7%. Los cinco proveedores líderes de muebles para los E.U.A. son: Taiwán, Canadá, Italia, México, y la República Federal de Alemania. Los cinco en conjunto

suman dos terceras partes de las importaciones, acumulando México el 4.56%.

Los muebles de madera conforman el 56% de las importaciones, en 1990, estas importaciones sumaron \$2.8 billones de dólares comparada con los \$1.57 billones (60.8%) en 1985; un incremento de aproximadamente 68.28%.

Taiwán fué el mayor proveedor de muebles de madera, con \$599 millones de dólares en 1990, estas cifras fueron 11% mayores que en 1989. El segundo y tercer proveedor más grandes son Canadá e Italia, seguidos muy de cerca por Yugoslavia, Dinamarca y México.

En la tabla 2.5. se presentan a los principales exportadores de muebles de madera a los E.U.A., los que en conjunto suman \$1.21 billones de dólares o el 58% del total de las importaciones de muebles. Asia fué el mayor proveedor con aproximadamente \$1.0 billón de dólares (el 48.9% de las importaciones de muebles de madera y el 28% del total de las importaciones).

TABLA 2.5: Importaciones de los E.U.A. De Muebles de Madera, por Origen en 1988.

Origen	Sillas	Escrí torio	Mesas	Camas	Ratán	Otros de Madera	Total
Total	212,100	37,358	338,059	4,474	161,204	447,250	1,209,435
Asia:	194,306	31,074	318,431	3,028	159,038	304,755	1,010,682
Filipinas	2,716	168	1,915	12	86,336	19,254	110,401
Tailandia	19,399	2,617	27,173	243	3,801	14,793	68,026
China	4,122	277	3,220	130	34,843	20,603	63,197
Malasia	5,364	98	2,263	1,032	1,124	3,517	13,396
Indonesia	500	217	287	24	238	2,669	12,924
Macao	121	48	280	-	600	999	2,048
India	121	6	143	5	89	889	1,102
Sri Lanka	19	-	2	-	7	103	131
Paquistán	11	11	33	-	-	60	114
Bangladesh	-	-	-	-	-	21	21
Afganistán	-	-	-	-	-	1	1
Taiwán	126,427	23,535	239,584	1,343	20,915	187,405	599,189
Singapur	20,079	1,103	24,386	28	188	18,365	64,147
R. Corea	12,890	2,394	15,191	89	-	23,290	53,854
Hong Kong	2,597	600	3,974	72	10,901	12,988	31,131

TABLA 2.5.- CONTINUACIÓN

Origen	Sillas	Escritorio	Mesas	Camas	Ratón	Otros de Madera	Total
Africa:	61	220	459	1	-	1,225	1,965
Egipto	44	220	424	1	-	910	1,599
Zimbawe	8	-	-	-	-	244	250
Marruecos	3	-	6	-	-	68	77
Kenya	8	-	29	-	-	2	39
América:	17,673	6,064	19,169	1,445	2,165	141,270	187,788
México	10,848	4,409	14,742	790	146	100,744	131,678
Brazil	2,206	1,138	1,542	308	-	16,880	22,471
Costa Rica	928	15	129	21	10	6,577	7,681
Chile	909	281	699	103	29	4,013	6,014
Honduras	503	48	325	1	60	4,267	5,201
R. Domini.	299	9	137	116	1,771	2,100	4,431
Argentina	1,038	141	562	96	-	2,492	4,330
Colombia	251	40	661	5	-	1,805	2,765
Jamaica	94	1	265	2	1	1,953	2,316
Haiti	169	-	85	1	134	306	694
Perú	21	1	10	-	-	94	126
Venezuela	9	8	12	2	14	39	81

ORIGEN: United States International Trade Commission. Feb, 1990

Los productores en E.U.A. pueden observar ahora los efectos de las fuertes importaciones, sobre su mercado local, especialmente de muebles a precios atractivamente bajos, y con sistemas de distribución eficientes. Pronósticos para la industria mueblera a principios de 1980, sugirieron que la producción local no podría cubrir el incremento en la demanda de consumidores en busca de nuevos diseños (a menudo de tipo Europeo), o atraídos por los bajos precios de productos importados de estilo "Americano". Estos pronósticos al parecer se han cumplido, ayudados por una decreciente estabilidad en los costos de transportación y por la desregulación de la industria del transporte en el principio de los 80's, aunado a la calidad de los muebles importados de ciertos países, se incrementó el valor de los contenedores de 40 pies. Así los costos actuales de la jornada en el oceano son \$2,000-\$2,500 dólares por contenedor, quedando por debajo del costo del transporte terrestre utilizado para distribuir los muebles de producción local hasta en un 8%.

**b. Exportaciones.**

Tradicionalmente las exportaciones de muebles en los E.U.A. han sido sólo una pequeña parte de la producción total. Aunque las exportaciones en 1988, alcanzaron los \$564 millones de dólares, \$217 millones (38%) fueron al norte del Continente Americano. Los embarques a Canadá fueron valuados en \$158 millones (el 28% de las exportaciones de E.U.A.), un 25% por arriba de 1987, mientras que las exportaciones a México se incrementaron en un 56% en los dos últimos años, creciendo a \$59 millones.

En el balance Japón tomó \$47 millones, El Reino Unido \$37 millones, Arabia Saudita \$33 millones, R.F.A. y Bahamas con \$23 millones cada uno, Hong Kong y Francia tomaron \$14 y \$13 millones respectivamente.

El total de las exportaciones de 1988 fué superior en un 20% a 1984, año que había sido por mucho tiempo record en exportaciones, entre estos años existió una disminución de las exportaciones debida principalmente a la inestabilidad del dólar.

Existe un desbalance comercial con México y Canadá, las importaciones de Canadá fueron de \$626 millones, superior en un 9% a las importaciones provenientes de ese país, mientras que las importaciones provenientes de México se incrementaron en un 40% a \$187 millones. El Acuerdo de Libre Comercio firmado entre E.U.A. y Canadá en 1988, hizo que las tarifas arancelarias para el comercio de muebles entre ambos países disminuyeran en un 20% anualmente y disminuirán del 12.6%-15.3% a cero el 1 de Enero de 1993. Las exportaciones probablemente se incrementarán de \$158 millones en 1988 a \$1 billón en 1993, para las importaciones precedentes de Canadá también se pronostica más crecimiento.

En México el 100% de las tarifas han sido reducidas a 20%. También es de gran significancia el crecimiento en importancia del Programa de Maquiladoras, bajo este programa, Las compañías norteamericanas son capaces de establecer plantas de producción en áreas fronterizas de México, con considerables ahorros en los costos de mano de obra, ya que estas maquiladoras producen principalmente para exportar. Los productos terminados son regresados a E.U.A. con un mínimo de impuesto agregado. Nuevas leyes fueron recientemente aprobadas, para permitir a los productores norteamericanos vender en México por arriba del 20% de su producción como permitía en principio el Programa.

En general, la Industria Mueblera de los E.U.A., esta comenzando a apreciar los beneficios del comercio mundial, aunque el fuerte dólar necesita seleccionar mercados. Los productores están decididos a estar más orientados a la exportación, por la presencia de compradores internacionales, tanto en Japón como en Europa.

## 3. Consumo.

El consumo de muebles de importación se incrementó de 6.6% en 1984 a aproximadamente 10.41% en 1989 (ver tabla 2.6).

El consumo de todo tipo de muebles se incrementó de casi \$30 billones en 1984 a \$ 41 billones en 1989 (36%), un aumento por la misma cantidad fue pronosticado para 1990 y los siguientes 8 meses. Tomando en cuenta la inflación en el precio de los productos (17.1%), el consumo en términos reales se incrementó en un 12% en el período analizado.

Las perspectivas para los muebles de madera para el hogar son buenas, y se espera que mejoren conforme la situación económica lo haga y los vendedores busquen realizar ventas exclusivas. Los productores deberán buscar mejores relaciones costo-eficiencia y calidad para poder obtener partes y productos terminados competitivos tanto en calidad como en precio con los muebles de importación.

TABLA 2.6: Estados Unidos: Producción, exportaciones, importaciones y consumo de muebles de todos los tipos de 1984-1989 (en millones de dólares)

Año	Producción Local	Exportaciones	Importaciones	Consumo	% de import. en el consumo
1984	28,343	437	1,988	29,894	6.6
1985	29,534	366	2,607	31,775	8.2
1986	31,167	344	3,175	33,998	9.3
1987	34,283	422	3,645	37,508	9.7
1988	36,009	584	3,679	39,124	9.4
1989	37,891	620	4,345	41,717	10.4

LOS DATOS DE 1989 Y 1990 SON DATOS NO OFICIALES.

FUENTE: United States Custom Service, Department of Commerce, International Trade Commission.

De acuerdo a publicaciones de Agosto de 1989, del Departamento de Estadísticas del Trabajo de los E.U.A., los consumidores de 35 a 55 años de edad fueron los que más muebles para el hogar compraron que cualquier otro grupo.

El número de hogares se está incrementando más rápido que la población, como un resultado del incremento de divorcios y de padres solteros, así como la ruptura de grupos de familias estables. Aunque el número de personas por casa está disminuyendo el aumento de hogares ofrece buenas perspectivas para los proveedores de muebles para el hogar.

Los siguientes datos muestran el gasto por regiones en muebles para el hogar en los E.U.A.

Región	Ingreso por Hogar	Gasto en muebles para el Hogar, por hogar.	
		\$	%del ingreso
Noreste	27,484	1,100	4.0
Medio-Oeste	25,772	979	3.8
Sur	26,479	893	3.4
Oeste	30,373	1,258	4.1
Nacional	27,326	1,032	3.8

#### 4. Demanda por Estilo.

La industria norteamericana de muebles esta incrementando su orientación hacia la apariencia. Los principales cambios en el comercio ocurren cada 90 días, cuando los oferentes lanzan nuevos estilos y diseños al mercado. Existe una relación bien definida entre las preferencias por ciertos estilos con la edad, ingreso, región, tipo de casa, y tipo de propietario. El estilo más popular es Americano básico, con una participación de mercado del 48.9%, seguido por el estilo "contemporáneo" con un 28.4%.

La tabla 2.7. examina las tendencias por estilos encontradas en octubre de 1988 abril de 1989. La tabla 2.8 examina estilos por sector de producto en abril de 1989.

Tabla 2.7. Tendencias de estilo en el Mercado Internacional de Muebles Para el Hogar, en Octubre de 1988 y Abril de 1989, donde el punto más alto se obtuvo en Carolina del Norte.

Estilo	Abril 1989		Octubre 1988	
	Número de Muebles	Porcentaje del total	Número de Muebles	Porcentaje del total
Americano	1,324	48.9	1,031	37.4
Contemporáneo	814	28.4	927	33.8
Inglés	328	11.5	308	11.1
Francés	166	5.8	268	9.7
Oriental	87	3.0	92	3.3
Italiano	43	1.5	64	2.3
Wicker	30	1.1	62	2.2
Español	6	0.2	16	0.6
Otros	46	1.6	a	a
<b>Total</b>	<b>2,862</b>	<b>100.0</b>	<b>2,768</b>	<b>100.0</b>

Datos de Muebles de Madera.  
a: Combinado con Wicker.

TABLA 2.8: Estilo por Sector de Producto, Abril de 1989, en E. U. A.  
(Porcentaje del total)

Estilo	Recámaras	Salas/Comedores	Closets
Americano	48.1	45.2	34.4
Contemporáneo	30.4	25.8	50.3
Inglés	8.2	15.9	11.8
Francés	5.9	5.7	3.1
Oriental	2.9	3.4	-
Italiano	1.4	1.7	0.5
Wicker	1.8	0.5	-
Español	-	0.2	-
Otros	1.8	1.8	-
Total	100.0	100.0	100.0

Datos de Muebles de Madera.

Fuente: Fine Hardwood Veneer Association E. U. A.

La elección del estilo depende probablemente del ingreso, por ejemplo, el sector alto del mercado prefiere el estilo tradicional. Frecuentemente los estilos más baratos son los estilos modernistas, algunas veces muebles del tipo "ensámblelos usted mismo", con impresiones, plástico o acabados en laca etc. producen un gran efecto sobre la parte media del mercado.

### 5. Acceso al Mercado.

No existen restricciones importantes para la importación de muebles de madera en los E.U.A. Las importaciones de países desarrollados y de no desarrollados, entran al país libre de recargos bajo el GSP Y la Caribbean Basin Initiative (CBI). El arancel para importaciones de países que caen de las Naciones Más Favorecidas (MFN) es superior al 8%.

El Sistema General de Preferencias (GSP) ha beneficiado a países en desarrollos como proveedores de muebles de madera, incrementando sus importaciones. Como ejemplo tenemos a Tailandia que incrementó sus exportaciones hacia E.U.A. de \$1.4 millones de dólares en 1983 a \$37.4 millones en 1987 y \$68 millones en 1988, casi todas sus exportaciones entraron libres a de impuestos a E. U. A.

La Caribbean Basin Initiative es un programa que permite la entrada de mercancía libre de impuestos a ciertos países y territorios. El programa entró en vigor en 1984 y seguirá vigente hasta Septiembre de 1995, a menos que sea extendido por el Congreso. Veitium países del Caribe se encuentran dentro del programa.

Las importaciones se pueden clasificar en cuatro categorías:

- a. Comedores, salas y algunas recámaras de maderas tropicales duras generalmente de países en desarrollo bajo el GSP o EL CBI.
- b. Comedores, salas y recámaras en reproducción Europea y modernos/contemporáneos diseños, generalmente de Europa e ingresan al país bajo el acuerdo MFN.
- c. Comedores, salas y recámaras importadas de Canadá y México.
- d. Materiales tropicales utilizables para la fabricación de muebles, fabricados en pequeña escala o no fabricados en los E.U.A., y muebles de Rattán y Bambú.

El nuevo Sistema Armonizado para gravar importaciones podría no afectar a la mayoría de las importaciones, aunque las tarifas del MFN podría en algunos casos incrementarse. Los aranceles para el MFN Y GSP bajo este nuevo sistema se muestra a continuación.

Artículo No.	Descripción	Tasa MFN	Tasa GSP
94.01			
9401.40	Asientos: para acampar , para jardín y convertibles en cama.	3.2	libre
9401.50	Otros asientos con estruc- tura de madera:		
81.20	Sillas de teca (madera de la India)	3.4	libre
61.40	Otros	5.3	libre
61.80	Otros	2.5	libre
69	Otros:		
69.20	Asientos de madera torneada	6.6	libre
	Otros:		
	Sillas:		
69.40	de teca	3.4	libre
69.60	Otros	5.3	libre
69.80	Otros	2.5	libre
9401.70	Otras asientos con estructura- de metal:		
71.00	Tapizadas	4.0	libre
79.00	Otros	4.0	libre
9401.80	Otros asientos: de hule o plástico		
80.20	De plástico reforzado	6.0	libre

## CAPÍTULO II

## LA INDUSTRIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

## SISTEMA ARMONIZADO. - CONTINUACIÓN

Artículo No.	Descripción	Tasa MFN	Tasa GSP
80.40	Otros	2.4	libre
80.60	Otros	4.0	libre
9401.90	Partes:		
90.15	Asientos de madera torneada	6.6	libre
	Otros:		
90.25	de bejuco, bambú o similares	8.6	libre
90.35	de hule o plástico	2.4	libre
90.40	de madera	5.3	libre
90.50	Otros	4.0	libre
94.03	Otros muebles y partes:		
9403.40	Otros muebles y partes de madera de cocina:		
40.40	Muebles de madera torneada	8.6	libre
40.90	Otros	2.5	libre
9403.50	Muebles de madera Recámaras:		
50.40	de madera torneada	6.6	libre
50.90	Otros	2.5	libre
9403.60			
60.00	Otros muebles de madera:		
60.40	de madera torneada	8.6	libre
60.80	Otros	2.5	libre

## 6. Canales de Distribución.

La comercialización se realiza a través de tiendas departamentales o tiendas especializadas. Un concepto relativamente nuevo es la "Galería del fabricante", que puede considerarse como una tienda (propiedad del fabricante de muebles) dentro de una tienda (departamental).

La tabla 2.8 la distribución de las ventas en los E.U.A. en 1988, la tabla muestra también los niveles de precios indicativos de estas ventas.

TABLA 2.8: Distribución de ventas por tipo de detallista en 1988.

Tipo de tienda	Porcentaje de ventas	Porcentaje de niveles de precios		
		Alto	Medio	Bajo
Tiendas de muebles (incluyendo cadenas grandes e independientes)	75.00	5.5	80.5	9.0
Tiendas Departamentales	15.0	4.0	8.0	3.0
Tiendas de Descuento (incluyendo muebles para computadora).	5.0	---	---	5.0
Galerías para diseñadores	2.5	2.0	0.5	---
Otras ventas	2.5	1.5	1.0	---
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>13.0</b>	<b>70.0</b>	<b>17.0</b>

## 7. Mercados Regionales.

La industria norteamericana de muebles se encuentra fragmentada, la producción es distribuida a un gran número de localidades a lo largo del país.

El 75% de la población de los E.U.A. vive al este de las montañas rocosas, y el 50% vive dentro de un radio de 400 millas alrededor de Nueva York. Las áreas de mayor tasa de incremento de población son California, Florida, Nueva York, Carolina del Norte, Virginia, Colorado, y las ciudades más grandes del suroeste.

De acuerdo a la Asociación Americana de Productores de Muebles

para el hogar las ventas contabilizaron \$12,661 millones de dólares en 1987, donde el 61% de las ventas fué realizado por detallistas.

La tabla 2.9 presenta a los estados y áreas metropolitanas que encabezan las ventas de muebles.

TABLA 2.9 Ventas estimadas de muebles y muebles para el hogar en los E. U. A. EN 1989. (en millones de dólares norteamericanos).

Estado	Valor	Venta de Muebles	
		Porcentaje del valor total	Porcentaje de ventas Estatal
1. California	11,713.7	13.9	6.2
2. Nueva York	6,963.2	8.3	6.4
3. Florida	5,306.9	6.3	6.2
4. Texas	5,257.4	6.3	4.9
5. Pennsylvania	3,974.5	4.7	5.5
6. Illinois	3,872.2	4.6	5.4
7. New Jersey	3,601.3	4.3	6.6
8. Ohio	3,156.2	3.8	4.8
9. Michigan	3,131.6	3.7	5.4
10. Virginia	2,497.4	3.0	6.2
Subtotal, 10 Estados	49,489.0	58.9	5.8
Total, Todos	84,022.2	100.0	5.4

FUENTE: Rand McNally Commercial Atlas (1989).

#### 8. Niveles Indicativos de Precios.

Los muebles para el hogar fueron sometidos recientemente a una investigación por la revista Better Homes and Gardens. Los lectores de esta revista tienen una edad promedio de 45.6 años (comparada con el promedio nacional de 43.3 años), y con un promedio de ingreso de \$40,260 (\$28,377). La investigación comparó precios por producto en 1989 y reveló las siguientes cifras.

Intervalo de Precios	Tapizados (% del total)	Los Demás (% del total)
Menos de \$500	10	35
\$500 - \$999	41	28
\$1,000 - \$1,499	22	14
\$1,500 - \$1,999	10	9
\$2,000 - o más	15	12

FUENTE: Better Homes and Garden Research (november 1989).

En la investigación también se le preguntó a los consumidores, que buscan en un mueble para comprarlo, el 79% y 74% respondió que comfort y construcción respectivamente, seguidos por durabilidad; Diseño y precio obtuvieron el 56 y 54%.

La investigación realizada por Furniture/Today sobre las ventas de recámaras y comedores en 1989, relacionados con el tipo de acabado y precios se presentan a continuación. La investigación abarca a 100 detallistas prestigiados.

-----			
Recámaras			
Acabado	Precios bajos ( < \$999 ) % del total	Precios medios (\$1,000-\$1,999) % del total	Precios altos ( > 2,000 ) % del total
Roble	42	28	19
Pino	30	20	--
Laqueado	8	11	--
Cerezo	5	27	42
Caoba	--	--	18
Nogal	--	--	11
Otros	15	14	12
	100	100	100
-----			
Comedores			
Acabado	Precios bajos ( < \$1,799 ) % del total	Precios medios (\$1,800-\$3,199) % del total	Precios altos ( > \$3,200 ) % del total
Roble	50	23	10
Pino	9	--	--
Maple	5	--	--
Cerezo	12	43	44
Caoba	--	8	20
Nogal	8	9	10
Otros	16	11	16
	100	100	100
-----			

Los precios dados a continuación han sido tomados de catálogos de productores. El mercado norteamericano de muebles opera en pies y pulgadas. Solo los especialistas en cocinas Europeas utilizan el sistema métrico.

Cajones de camas para niños, pino sólido 17.75 de ancho x 75 de profundidad x 13.75 de altura	\$99
Cama para niños de pino sólido 42.25 de ancho x 89.5 de profundidad x 38 de altura	\$299
Recámara de Caoba, cinco cajones 24 de ancho x 16 de profundidad x 51 de altura	\$399

## C. LA INDUSTRIA MUEBLERA

## 1. Estructura y distribución geográfica

Existen aproximadamente 4,200 empresas productoras en la industria de muebles, especializadas en madera, tapizados y de metal. En el censo de 1985, 4,850 establecimientos fueron registrados comparado con 5,475 que existían en 1982.

En los últimos años la utilización de la industria ha sido del 83%, prácticamente al límite de su capacidad. Los productores más grandes de muebles de madera y tapizados están abriendo nuevas plantas productivas con el fin de hacer frente a los aumentos pronosticados en la demanda, para disminuir sus costos de operación se expanden hacia los Estados Sureños y México. En 1985 cada trabajador producía el equivalente a \$28,800 dólares en términos de valor agregado, comparado con \$24,500 en 1982, hubo un incremento del 18%. Los sueldos se han incrementado a \$14,191 dólares por trabajador de \$12,023, con un incremento del 18%. En este periodo el valor de las ventas se incrementó en un 24%, el costo de los materiales en un 31% y los sueldos en un 22%. La fuerza de trabajo se incrementó en 3.4%.

El nivel de producción de la industria en los próximos meses probablemente tenga un crecimiento de cero, ésto se pronosticó que sucedería a finales de 1991. Se requiere inversión para poder hacer frente al aumento en la demanda y si se desea exportar los muebles de estilo americano al comercio mundial.

Los diez productores de muebles más grandes de los E.U.A. incrementaron su participación de mercado del 24% en 1985 al 33% en 1987, hecho que denota alta concentración. La tabla 2.8 nos muestra el incremento del 14.3% que han tenido los productores, para alcanzar entre 1987 y 1988 los \$5.1 millones de dólares. Esta tasa de crecimiento fué superior al promedio al promedio de la industria del 4.7%. Seis de las compañías retuvieron su posición.

Cerca de 55% de la producción de muebles para el hogar se realiza en Estados Sureños, de los cuales Carolina del Norte produce aproximadamente el 30%. Sin embargo, el desarrollo de Tupelo, ha llevado a una rápida expansión en la producción de muebles tapizados a la región del Misisipi.

La producción ha estado cerciando también en la Costa Oeste y en México. Este último bajo el programa maquiladora, esta incrementando rápidamente su capacidad.

**TABLA 2.8: Ingresos de 10 empresas productoras de muebles de madera 1986-1988 en los E. U. A.**

	Compañía	1986	1987	1988
1	Interco	1,097	1,106	967
2	Masco	801	485	335
3	La-Z-boy	550	583	418
4	Universal	499	237	191
5	Bassett	466	475	421
6	Armstrong	433	361	307
7	Mohasco	409	507	450
8	Ladd	380	387	298
9	Chicago Pacific	255	159	39
10	Sauder Woodworking	230	225	203
<b>Total, 10 Compañías</b>		<b>5,120</b>	<b>4,480</b>	<b>3,640</b>

FUENTE: Furniture/Today (April 1989).

El número de personas empleadas en la industria mueblera fué de 538,000 en 1988, 10.6% del nivel alcanzado en los E.U. en 1984. La industria ha salido progresivamente de la recesión de principios de los 80's hasta alcanzar estos niveles de empleo. Sin embargo, el empleo disminuyó en 1989, debido a la caída en la demanda, tal como se había pronosticado.

**Número de Empleados en la industria de muebles de madera en miles (en forma anual)**

1984	1985	1986	1987	1988	1989
486	498	498	519	538	522

FUENTE: United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

Promedio	1986	1987	1988	1989 <sup>a</sup>
Horas trabajadas (por semana)	39.8	40.0	39.4	39.8
Ingresos por Hr. (Dólares)	7.46	7.67	7.92	8.14
Producción Indexada (1977=100)	143.80	152.8	162.10	167.6

a: Estimado

FUENTE: United States Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis 1989.

## 2. Materiales Utilizados.

La madera es la materia prima principal en la producción de muebles para el hogar, esto se debe a que es más popular, atractivo, y durable. Una amplia variedad de maderas son utilizadas en la industria, siendo el roble el más popular. Las principales importaciones son muebles de caoba, plantas recinosas y pino.

## 3. Componentes, productos semiterminados y subcontratos.

Los productores norteamericanos tienen algunas razones para comprar componentes semimaquinados o completamente maquinados. Calidad, espacio, y transportación son algunas de éstas. Los productores de componentes aseguran que el 50% de su producción en forma pura, no podría ser utilizada por productores de muebles ya que deberían adquirir maquinaria adicional, stocks de madera y asignar tiempo de proceso para poder producir pequeñas cantidades de componentes. Las importaciones de componentes de madera contabilizaron los \$119.9 millones de dólares y el 5.7% del total de las importaciones de muebles.

Los principales proveedores de componentes de madera en 1990, son presentados a continuación.

Origen	Valor (en \$'000)	Participación %
Total	112,081	93.7
Taiwán	31,699	26.7
Canadá	23,292	19.4
México	10,044	8.4
Yugoslavia	9,325	7.8
R. F. A.	5,551	4.6
Italia	5,453	4.5
Suecia	4,695	3.9
Dinamarca	3,197	2.7
Brazil	3,403	2.8
Singapur	2,247	1.9
Tailandia	2,300	1.9
Malasia	1,933	1.6
Indonesia	1,695	1.4
Filipinas	1,515	1.3
Israel	1,353	1.1
España	1,161	1.0
Rep. Corea	901	0.7
Francia	727	0.6
Bélgica	456	0.4
Portugal	416	0.3
Reino Unido	298	0.2
Hong Kong	180	0.1

FUENTE: United States International Trade Commission (1990)

## 4. Materiales y Tecnología.

La industria mueblera norteamericana ha reaccionado a las importaciones, con más inversión y modernización en sus activos y procesos de fabricación. Esta modernización en los sistemas de producción ha permitido construir un inventario de partes intercambiables.

La tabla 2.9 muestra que los costos de los materiales conformaron el 47.5% del valor total (incluyendo costos de embarque) de los muebles de madera del hogar en 1985. Las cifras para los muebles tapizados y de metal fueron 51.7 y 58.5% respectivamente. Los sueldos constituyeron el 26% del valor de los muebles de madera para el hogar.

TABLA 2.9 Costos de materiales, valor agregado y costos de entrega de muebles de madera, producidos en los E. U. A. en 1985. (en millones de dólares)

Producto	Costo Materiales	Valor Agregado	Costos de Entrega
Muebles de madera (hogar)	3,195	3,528	6,727
Muebles Tapizados (hogar)	2,352	2,193	4,550
Muebles de metal (hogar)	939	885	1,828
Gabinetes de madera para radio y televisión	186	177	364

FUENTE: United States Department of Commerce, Bureau of Census, Census of Manufactures (1985).

## 5. Costos Simples:

Los precios de los muebles de madera se han incrementado en el período 1984-1988. Las cifras indican diferencias en las tasas de incremento en el transcurso de los años. Los precios de las cocinas se incrementaron en un 10.8%, los muebles de madera para el hogar en un 13.7% y los muebles tapizados en un 12.4%.

TABLA 2.10: Índice de precios para productos de madera seleccionados, 1984-1988 (1982=100)

Productos de madera	1984	1985	1986	1987	1988
Cocinas	103.7	105.1	107.2	110.3	114.7
Muebles para el hogar	107.9	111.2	113.6	117.6	122.7
Muebles tapizados	104.3	108.1	109.4	112.5	117.2

FUENTE: United States Department of Labor, Bureau of Labor.

Fuentes comerciales estiman que los costos industriales podrian ser divididos de la siguiente forma:

	Porcentaje del costo total
Materiales	30
Mano de Obra	20
Mercadotecnia/Ventas	15
Indirectos/Utilidades	35
total	-----
	100

De donde el 75% del costo de material se debe a la madera y el 25% restante a laminados, herrajes y adhesivos.

El indice de precios es un indicador importante de la competitividad de la producción local. La tabla 2.11 presenta los cambios en los indices de precios en los primeros seis meses de 1988 y 1989.

TABLA 2.11: Indice de precios por tipo de producto, varios periodos (1982=100). En E. U. A.

Producto	Seis Meses		Promedio		%
	1989	1988	1988	1987	
Muebles para el hogar	122.0	117.4	117.6	113.0	+4.1
Muebles de madera hogar	127.4	122.1	122.4	117.2	+4.4
Mesas para sala	132.3	125.8	126.8	120.1	+5.6
Comedores	130.8	123.5	124.1	116.4	+6.6
Mesas para comedor	128.0	120.4	120.4	114.3	+5.3
Sillas	134.4	127.2	128.5	120.4	+6.7
Recámaras	126.9	122.1	122.3	117.5	+4.1
Camas sin colchón	126.1	119.4	119.3	117.3	+1.7
Sofá	122.9	119.1	119.5	113.5	+5.3
Sofá cama	118.5	116.4	115.5	110.7	+4.3
Muebles para el hogar de metal	114.1	108.4	108.1	105.6	+2.4

FUENTE: United States Department of Labor, Bureau of Labor (Agosto 1989).

La tabla 2.11 Muestra los costos para tres clases de productos.

**TABLA 2.11: Costos comparativos por costo de producto, en tres sectores de productos, 1988.**  
(Como porcentaje del costo total).

Producto	TIPO DE PRODUCTO		
	Sillas	Tapizados	Cocinas/ Closets
Bienes:			
Materiales	15.7	3.3	57.5
Mecanizado	21.5	5.6	11.8
Manual	22.9		9.4
Terminado	4.0	2.4	4.7
Empaque	4.0	2.3	2.4
Distribución	14.0	18.2	14.2
Asientos			
Materiales	5.6	43.4	
Corte		2.4	
costura		4.2	
Tapizado	12.3	9.9	
Relleno		8.3	
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Datos adicionales de el Departamento de Censos de los E.U.A. nos muestran un panorama de varios costos de producción en los E.U.A. en 1982 y 1985. (ver tabla 2.12)

**TABLA 2.12: Costos de materiales, sueldos, valor agregado en la industria de muebles para el hogar, 1982-1985.**  
(En millones de dólares).

Producto	1982		1985	
	valor	% del total	valor	% del total
Materiales	3,159	24.7	4,151	26.2
Sueldos	3,162	24.8	3,860	24.4
Valor agregado	6,455	50.5	7,827	49.2
Ventas	12,768	100.0	15,838	100.0

FUENTE: United States Department of Commerce, Bureau of the Census.

**6. Estándares de Calidad.**

El Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI) aconseja a productores, importadores y exportadores ( a E.U.) sobre materiales, calidad y estándares de construcción para muebles de madera en los E.U.. ANSI puede ser contactado en el 1430 de Broadway, New York, NY 10018.

### III. Análisis de La Industria Mueblera Mexicana.

En esta sección se analizó el desarrollo de la industria productora mexicana de muebles para el hogar, tanto en el mercado mexicano como en el norteamericano. Primero se realizarán dos análisis concomitantes: el uno (interno) para analizar sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de determinar los recursos con que ella cuenta y de los que carece; el otro (externo) que ayudará a determinar las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta el productor mexicano. Al finalizar estos análisis, se emitirá un diagnóstico de la situación estratégica de la industria mexicana. Un análisis estratégico permitirá entonces identificar la estrategia deseable. Sin embargo, antes de tomar la decisión estratégica conducente a una acción, es necesario verificar que la estrategia deseable se realice en un mercado realmente atractivo, por lo que se determinará el mercado objetivo extranjero para el exportador mexicano y efectivamente realizable, siendo éste el objetivo del análisis competitivo que se realizará tanto de la competencia en el mercado norteamericano como en el mexicano.

## A. ANALISIS INTERNO.

Como resultado del analisis de los datos presentados en la primera sección de la Industria Mueblera Mexicana se pudieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades.

Tabla 3.1  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Bajo costo de la Mano de Obra	1. Tecnologia poco competitiva
2. Cercania al Mercado de Muebles de Madera más grande del mundo; el Mercado de los E.U.	2. Baja productividad en general.
3. Transporte barato.	3. Mano de obra poco calificada
4. Industria compuesta en forma mayoritaria por empresas jóvenes con poca resistencia al cambio.	4. Baja calidad y disponibilidad de insumos.
5. Disponibilidad del 33.5% de capacidad para expandir sus mercados.	5. Altos costo de operación.
	6. Calidad inconsistente de producto terminado.
	a. El 33.3% de los muebles de madera producidos en México son de excelente calidad.
	b. El 54.8% de buena calidad
	c. El 11.9% de regular calidad.
	7. Escases de diseños en los productos.
	8. En su mayoría empresas familiares con poca descentralización en la toma de decisiones.

B. ANALISIS EXTERNO<sup>1</sup>

Tabla 3.2  
 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de tener acceso al mercado de muebles más grande del mundo, el mercado de los E.U.A.</li> <li>2. Facilidad de adquirir insumos tanto en E.U. o Canadá - si la calidad y el costo son los requeridos para hacer competitivo al producto mexicano.</li> <li>3. Posibilidad de tener acceso a tecnología competitiva con el fin de disminuir costos de operación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importantes limitaciones en el aprovechamiento de los recursos forestales -- porque estará sujeto a los permisos que otorgue la S.A.R.H., atendiendo a las restricciones de protección ecológica que emita la S.E.D.U.E., ya que existe deficiencia nacional de maderas y explotación irracional de las mismas.</li> <li>2. Tener como competidores a los productores de muebles más grandes del mundo, acostumbrados a la libre competencia y con fuertes recursos económicos.</li> <li>3. Apertura de las fronteras mexicanas a muebles producidos tanto en los E.U. como del Canadá.</li> <li>4. La posibilidad de que México pueda perder su posición como país más favorecido para las importaciones en los E.U.A.</li> </ol>

1

El término "externo" se utiliza en esta sección como el medio ambiente que se encuentra fuera del control de la empresa.

2. Legislación Forestal y de Pesca", Ed. Porrúa, México 1990, art. 50, pp 28.

## C. ANALISIS ESTRATEGICO.

El análisis que se efectuará en esta sección tiene como objetivo estudiar el comportamiento del mueble de madera para el hogar mexicano en el mercado doméstico así como en el norteamericano entre 1984 y 1990, con el fin de determinar la estrategia deseable para este producto en dichos mercados. Para tal propósito se usará la matriz del Boston Consulting Group (Crecimiento Vs Participación relativa). Si bien este tipo de análisis ha sido utilizado generalmente para evaluar unidades de negocios empresariales aquí la utilizaremos para evaluar a la Industria Mueblera Mexicana de Muebles para el Hogar, por lo que definiremos al unidad de negocio a estudiar como:

"Muebles de Madera Mexicanos para el hogar"

Aunque ésta parece estar definida en forma muy amplia, debemos recordar una unidad de negocio para estar bien definida debe tener:

- Algunas características únicas de mercado, tales como crecimiento, posición competitiva y naturalmente en cuanto a la naturaleza del producto mismo.
- El mercado definido puede ser tan amplio como el estudio a efectuar lo requiera.

Por lo que se puede considerar que la unidad de negocio está bien definida, tanto en base a las dimensiones producto-mercado atendido y a la competencia bien identificada.

Como primer paso de este análisis estudiaremos el comportamiento del mueble de madera mexicano en el mercado doméstico, con el fin de determinar el grado de penetración de la competencia en este sector.

---

<sup>3</sup> Bernard Taylor-John Harrison. "Planeación Estratégica Exitosa" pag. 21 cap. 2, Ed. Legia, Colombia 1991.

<sup>4</sup> D. F. Abell- J. S. Hammond. "Planeación Estratégica de Mercado", cap. 8, Ed. CECSA, México 1991.

### 1. El Mueble de Madera para el Hogar Mexicano en el Mercado Doméstico.

La industria mueblera mexicana al haber estado protegida hasta 1988, año en el que se inició su ingreso paulatino al GATT, ha descuidado aspectos importantes de competitividad, como son la calidad, precio, diseños, y tecnología, provocando ésto la pérdida de mercado ante el competidor extranjero, principalmente el norteamericano (ver tabla 3.3)

Tabla 3.3: Participación del mercado de muebles para el hogar en México en 1990.

Productor	Porcentaje de Mercado
México	92.33%
Estados Unidos	6.89%
Italia	0.20%
Taiwán	0.14%
R.F.A.	0.04%
Otros	0.34%

El análisis dinámico realizado con la matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación muestra que, el mueble nacional se comportó como producto "vaca" hasta 1987, pero a partir de 1988 el mercado ha sido de alto crecimiento por lo que el producto se comportó como "estrella" (ver fig. 3.1).

### 2. El Mueble de Madera Mexicano en el Mercado Norteamericano.

#### a. Muebles de Madera Mexicanos en el Mercado de Muebles de Madera de Importación de los E.U.A.:

En su enfoque al mercado internacional, el sector mueblero mexicano ha centralizado sus exportaciones a los E.U.. En ese terreno, las estrategias de distribución y producto utilizadas por los exportadores mexicanos de muebles de madera los han llevado a convertirse en el sexto proveedor del mercado de muebles de madera importados en E.U.

Entre 1984 y 1990 el producto mexicano ha ido ganando participación, en un mercado que ha sido tradicionalmente dominado por el mueble procedente de Taiwán, hasta llegar a poseer en 1990 el 6.08 % de este mercado (ver tabla 3.4). Su crecimiento promedio en este periodo ha sido del 33.39%, mientras que el del mercado fue del 14.89%.

Tabla 3.4: Participación de Mercado de los Muebles de Madera Mexicanos en el Mercado Norteamericano y crecimiento del mercado de muebles de madera de importación.

Año	Crecimiento del mercado	Crecimiento % de las ventas del mueble -- mexicano	Participación <sup>5</sup> del mueble mexicano relativa a Taiwán.	Participación de mercado
1985	32.53%	37.53%	0.098X	2.48%
1986	19.11%	29.04%	0.090X	2.68%
1987	12.01%	53.19%	0.114X	3.67%
1988	(0.55%)	33.00%	0.183X	5.00%
1989	14.54%	27.88%	0.176X	5.48%
1990	10.00%	22.97%	0.195X	6.08%

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por el Departamento de Comercio de los E. U.

El análisis dinámico de la matriz crecimiento del mercado Vs participación relativa de mercado para el mueble mexicano de madera en el mercado norteamericano de muebles de importación (ver figura 3.2), entre 1985 y 1990 muestra que el producto mexicano se ha comportado como INCOGNITA<sup>6</sup>. Sin embargo el crecimiento del mercado ha disminuido entre 1987 y 1990, provocando que la tendencia de su desplazamiento sea hacia el cuadrante de los PESOS

<sup>5</sup> "PARTICIPACION RELATIVA" se define como la razón de las ventas de la empresa en un sector y de las ventas del competidor líder en dicho sector.

Si el mueble mexicano tiene ventas anuales en 1990 de \$100,014,000 y el líder del mercado norteamericano de muebles de importación Taiwán tiene ventas de \$21,918,000 en el mismo año. La participación relativa del mueble mexicano en este mercado es:  $100,014,000 / 21,918,000 = 0.195X$ . En cuanto al líder, se representa su participación relativa en función de las ventas de más grande empresa en este caso Canadá.

<sup>6</sup> Productos "INCOGNITA" o "NIÑOS PROBLEMA" (señalados por un signo de interrogación "?") en el cuadro superior derecho de la matriz son productos que tienen una baja participación en mercados de crecimiento rápido. Con frecuencia, su baja participación significa pocas utilidades y un flujo débil de efectivo proveniente de las operaciones; a un tiempo, y debido a que se encuentran en mercados de crecimiento rápido, requieren de grandes cantidades de efectivo para mantener su participación de mercado y cantidades todavía mayores para ganar participación.

### CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

MUERTOS<sup>7</sup>. Por otro lado podemos notar el aumento paulatino del volumen de ventas y la pequeña ganancia de participación relativa con respecto a Taiwán, produciendo un ligero desplazamiento hacia la zona de las ESTRELLAS<sup>8</sup> y VACAS LECHERAS<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> "PESOS MUERTOS" o "PERROS" (cuadrante inferior derecho de la matriz) son los productos que tienen una participación baja en mercados que crecen con lentitud. No generan ni requieren cantidades importantes de efectivo. Mantener la participación, por lo general, requiere reinvertir su modesto flujo de efectivo proveniente de las operaciones, así como también modestas cantidades de capital adicional.

<sup>8</sup> "ESTRELLAS" son productos con alto crecimiento y participación elevada que pueden o no ser autosuficientes en su flujo de efectivo. Esto depende de considerar si su flujo de efectivo proveniente de las operaciones es suficiente para financiar un crecimiento rápido, sus necesidades actuales cambiarán a una producción grande de efectivo en el futuro, cuando se reduzca la tasa de crecimiento de su mercado.

<sup>9</sup> "VACAS LECHERAS" (Cuadrante inferior izquierdo de la matriz) son los productos que se caracterizan por generar grandes cantidades de efectivo, mucho más del que pueden invertir con rentabilidad. Es típico que tengan una participación dominante en mercados con crecimiento lento.

FIG. 3.1

Matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación Relativa para el Mueble Mexicano de Madera en el Mercado Local

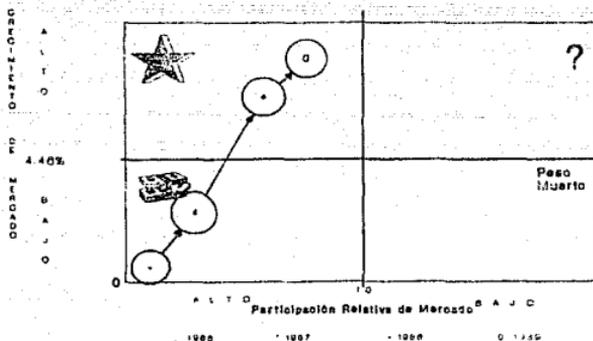
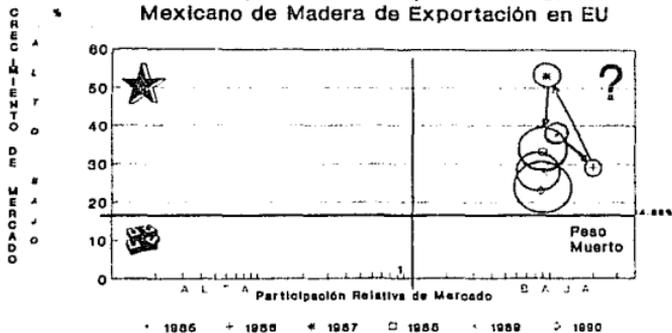


FIG. 3.2. Matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación Relativa para el Mueble Mexicano de Madera de Exportación en EU



## CAPÍTULO III

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

## b. El Mueble de Madera para el Hogar Mexicano en el Mercado Norteamericano:

La línea de muebles de madera para el hogar, ha sido el principal contribuyente de las exportaciones de la industria mueblera mexicana, en el periodo comprendido entre 1985 y 1990 se han exportado muebles de todo tipo; coloniales, rústicos, apollillados, etc., penetrando principalmente al segmento mexicano-norteamericano de la población de la zona sur de los E.U.. Sin embargo, también se han exportado muebles tipo americano y modernistas dirigido al mercado anglo-sajón. Para este mismo periodo el crecimiento promedio de las ventas del mueble de madera mexicana para el hogar fué del 40.31% mientras que el mercado creció el 5.83% ( ver tabla 3.5 ), lo que ha llevado al producto mexicano a ganar participación de mercado hasta alcanzar el 1.38% del mercado de muebles de madera para el hogar norteamericano en 1990, habiendo tenido el 0.35% de éste en 1985.

Tabla 3.5: El Mercado de Muebles para el Hogar de los E.U.A. y la Participación del Mueble Producido en México.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	Media
Crecimiento del mercado.	1.57%	7.20%	10.43%	5.37%	5.04%	5.41%	5.83%
Crecimiento en las ventas del mueble mexicano.	22.0%	28.99%	47.36%	39.48%	60.38%	25.34%	40.31%
Participación de mercado del mueble mexicano.	0.35%	0.43%	0.57%	0.76%	1.15%	1.38%	---

Fuente: Cálculos elaborados por el autor, basado en datos extraídos del Department of Commerce of E. U.

El análisis dinámico realizado en la matriz crecimiento de mercado Vs. participación relativa (ver figura:3.3) muestra que el mueble para el hogar mexicano se comportó como INCOGNITA entre 1985 y 1990, ganando participación relativa frente al mueble norteamericano, con respecto al cuál se calculó su participación relativa en la matriz. Por otro lado se puede observar que su tendencia general es hacia los cuadrantes del lado izquierdo de la gráfica, correspondientes a los productos; ESTRELLA y VACAS LECHERAS, resultado de su ganancia de participación.

Matriz Crecimiento de Mercado Vs.  
Participación Relativa para el Mueble de  
Madera Mexicano para el Hogar en E.U.

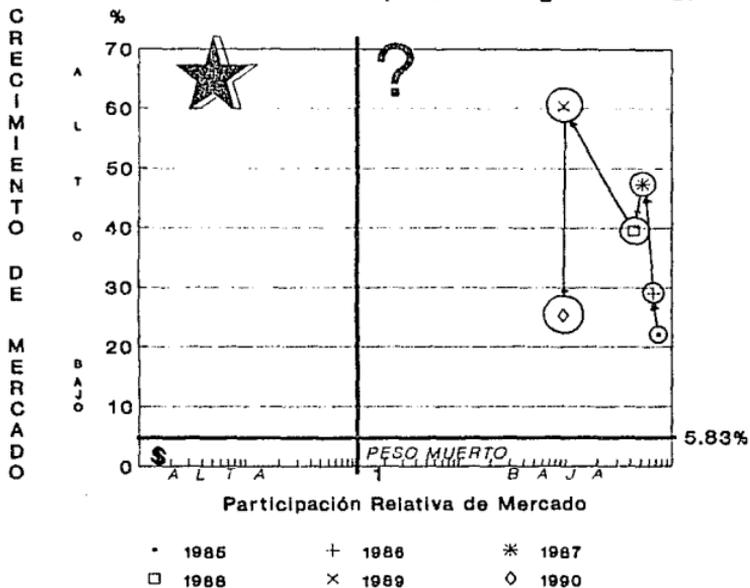


FIG. 3.3.

#### D. DETERMINACION DEL MERCADO OBJETIVO DE EXPORTACION DE MUEBLES DE MADERA QUE SE DESEA PARA EL MUEBLE MEXICANO.

a. Determinación del atractivo del mercado norteamericano de muebles de madera para la industria mexicana productora de muebles de madera para el hogar.

El análisis de cartera realizado anteriormente proporciona pocos conocimientos directos a cerca de cómo se podrá comparar una unidad de negocio con otra en términos de oportunidad de inversión, es decir, ¿se debe invertir en el mueble de madera para el hogar mexicano para que se convierta de producto "INCOGNITA" a producto "ESTRELLA" o a "VACA LECHERA" o se le debe permitir que declino?. Para poder dar respuesta a esta pregunta utilizaremos un método, al que se le denomina "evaluación de la posición del negocio y el atractivo del mercado", el cual concluye en una matriz bidimensional, que ilustra la situación del mueble de madera para el hogar mexicano como unidad de negocio y el atractivo del mercado de muebles de madera para el hogar norteamericano.

Como primera parte de este análisis determinaremos el atractivo del mercado norteamericano, para esto se darán tres "calificaciones": "alto", "medio" y "bajo" para cada uno de los "factores" del atractivo de mercado, de acuerdo a los datos que a continuación se presentan en la tabla 3.6:

Tabla 3.6: Factores que determinan el atractivo de mercado.

FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Tamaño	Más de \$500 millones	\$250-500 mill.	Menos de \$250
Crecimiento	Más de 15% al año	10-15%	Menos del 10%
Concentración	Los tres principales con el 75% del mercado.	Los cinco primeros con el 75%.	Fragmentado (sin líder)
Financiero Intencidad de capital (plan ta y equipo)	Alta	Media	Baja
Tecnológico (Madurez)	En evolución y con posibilidades de desarrollo.	Estable	En proceso de revolución.

Tabla tomada y adaptada de Abell/Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, CECSA, México 1990.

Una vez que se ha "calificado" cada uno de los factores se procede a "ponderarlo" de acuerdo a la importancia que cada uno de éstos tenga para la empresa que se analiza Cesto último de acuerdo

a la persona que realiza el estudio). Para concluir se "jerarquiza" el mercado, es decir, multiplicamos la calificación por su ponderación y la sumatoria de éstos nos da como resultado el valor del atractivo de mercado; para este caso fue de 65.0 puntos.

Tabla 3.7: Atractivo del mercado norteamericano de muebles para el hogar.

Factor	Calificación*	Ponderación	Jerarquización
1. Tamaño de Mercado	1.0	15	15.0
2. Crecimiento	0.5	15	7.5
3. Concentración	0.5	30	15.0
4. Financiero	0.5	25	12.5
5. Tecnología	1.0	15	15.0
<b>Total:</b>		<b>100.0</b>	<b>65.0</b>

\*Alta : 1.0

Media: 0.5

Baja : 0.0

La posición de las empresas exportadoras mexicanas (ver tabla 3.8) se determina on base a sus "fortalezas y debilidades" presentadas con anterioridad. El procedimiento de jerarquización es el mismo que se utilizó en la determinación del atractivo del mercado, para este caso el resultado final para la posición de las empresas exportadoras mexicanas fue de 30.0 puntos.

Tabla 3.8: Posición competitiva de las empresas exportadoras mexicanas

Factor	Calificación*	Ponderación	Jerarquización
1. Tecnología del Producto.			
■ Calidad Actual	0.5	20	10.0
■ Tecnología Nva.	0.0	20	0.0
2. Manufactura			
■ Escala	0.5	10	5.0
■ Eficiencia	0.5	10	5.0
■ Distribución física	0.5	10	5.0
3. Mercadotecnia			
■ Experiencia	0.5	10	5.0
■ Ventas	0.0	10	0.0
■ Servicio	0.0	10	0.0
<b>Total</b>		<b>100.0</b>	<b>30.0</b>

\*Alta : 1.0

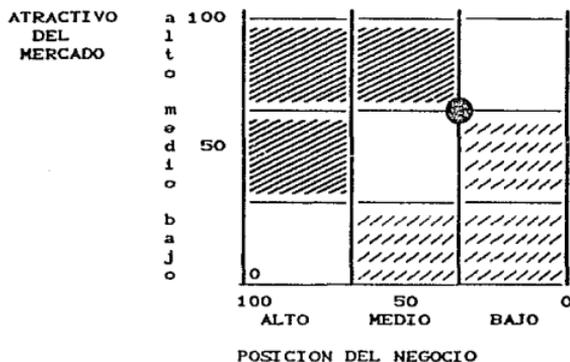
Media: 0.5

Baja : 0.0

Como último paso de este análisis se grafica el atractivo de mercado Vs la posición de las industrias exportadoras mexicanas obteniendo la matriz representada en la fig: 3.4 que muestra que el del mercado de muebles de madera para el hogar norteamericano se encuentra en la zona de atractivo general bajo pero muy cercano a la zona de alto atractivo. Lo que indica que invertir desplazaría al producto mexicano a la zona de alto atractivo, es decir mejoraría su posición penetrando aún más el mercado ganando participación.

Figura 3.4

Matriz del atractivo del Mercado Norteamericano Vs La posición de las Empresas Exportadoras Mexicanas.



- /// ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO ALTO.
- /// ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO MEDIO.
- /// ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO BAJO.

b. Determinación del Atractivo del Mercado Canadiense de Muebles de Madera para el Mueble Mexicano.

La firma del Acuerdo Trilateral de Libre Comercio México-E.U.-Canadá, le da al exportador mexicano de muebles de madera para el hogar la posibilidad de introducir al mercado canadiense de esta especialidad, por lo que es importante determinar el "atractivo del mercado canadiense", evaluación que a continuación realizaremos.

El mercado canadiense fué aproximadamente de \$828 mill. de dólares en 1990 y su tasa de crecimiento promedio a través de los

## CAPÍTULO III

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

años ha sido del 4%<sup>10</sup>, por lo que la resultante al evaluar su atractivo fué de 42.5 puntos (ver tabla 3.9).

Tabla 3.9: Determinación del atractivo del mercado canadiense de muebles de madera para el hogar

Factor	Calificación	Ponderación	Jerarquización
1. Tamaño de Mercado	1.0	15	15.0
2. Crecimiento	0.0	15	0.0
3. Concentración	0.0	20	00.0
4. Cercanía	0.0	10	0.0
5. Financiero	0.5	25	12.5
6. Tecnología	1.0	15	15.0
<b>Total:</b>			<b>42.5</b>

\*Alta : 1.0

Medio : 0.5

Baja : 0.0

Las empresas exportadoras mexicanas no han exportado en forma continua al Canadá a través de los años, por lo que no se tiene experiencia en este mercado, y su nivel de ventas fue casi cero en los últimos cinco años, de ahí que su puntuación al evaluar su posición competitiva sea de 25 puntos (ver tabla 3.10).

Tabla 3.10: Posición Competitiva de las empresas exportadoras mexicanas.

Factor	Calificación*	Ponderación	Jerarquización
1. Tecnología del Producto.			
■ Calidad Actual	0.5	20	10.0
■ Tecnología Nva.	0.0	20	0.0
2. Manufactura			
■ Escala	0.5	10	5.0
■ Eficiencia	0.5	10	5.0
■ Distribución física	0.5	10	5.0
3. Mercadotecnia			
■ Experiencia	0.0	10	0.0
■ Ventas	0.0	10	0.0
■ Servicio	0.0	10	0.0
<b>Total</b>			<b>25.0</b>

\*Alta : 1.0

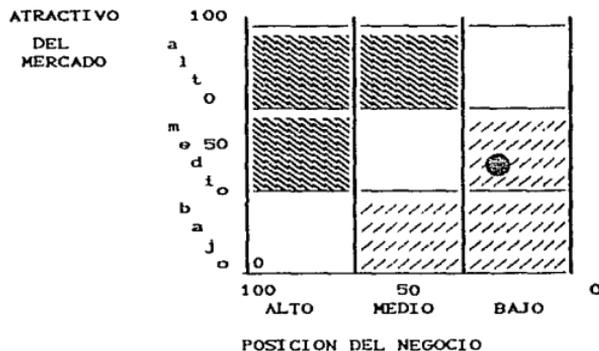
Medio : 0.5

Baja : 0.0

<sup>10</sup> FUENTE: CANACINTRA, CONSEJO NACIONAL MUEBLERO, ESTUDIO DEL MUEBLE MEXICANO.

Al graficar el atractivo de mercado canadiense Vs la posición de las empresas exportadoras mexicanas, (ver fig. 3.5) podemos observar que el atractivo general del mercado canadiense para el exportador mexicano es bajo, esto debido a la lejanía del mercado, falta de experiencia en este mercado, y por lo tanto falta de servicio al cliente.

Figura 3.5  
Matriz del atractivo del Mercado Canadiense Vs La posición de las Empresas Exportadoras Mexicanas.



- ▨ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO ALTO.
- ▩ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO MEDIO.
- ▧ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL DE MERCADO BAJO.

c. El mercado Objetivo.

Después de haber evaluado el atractivo de mercado, tanto del mercado canadiense como del norteamericano, podemos concluir que las empresas exportadoras mexicanas, deben concentrar sus esfuerzos de exportación al mercado norteamericano de muebles de madera para el hogar, ya que su posición competitiva en éste es superior que en el canadiense y su atractivo en general es superior.

Las empresas mexicanas que exportan tienen una tasa de retorno de inversión (ROI)<sup>14</sup> promedio del 10% y el índice de crecimiento de las ventas del mueble de madera para el hogar en el mercado

<sup>14</sup> ROI = Utilidad neta / Activos totales.

norteamericano fué del 22.97% (ver tabla 3.6) en 1990, por lo que las empresas exportadoras mexicanas tienen que invertir el 253.4% de su utilidad neta si quieren conservar su posición en el mercado norteamericano.

PORCENTAJE DE REINVERSIÓN=  $\frac{\text{Índice de Crec. de la utilidad neta.}}{\text{Rendimiento sobre los activos}}$

Por lo tanto: P.D.E.R=  $22.97/10= 229.70\%$

Cualquier inversión por arriba de la mencionada llevaría al mueble mexicano a mejorar su posición competitiva y por lo tanto a ganar mercado, por lo que la obtención de recursos financieros se convierte en una necesidad prioritaria para las exportadoras mexicanas.

## E. ANALISIS COMPETITIVO.

En esta sección se presentará un panorama de los principales competidores del mueble de madera para el hogar mexicano, tanto en el mercado nacional como en el norteamericano, siguiendo el mismo formato que se utilizó al estudiar el comportamiento de la industria mexicana.

a. Estados Unidos de Norteamérica: Análisis de la Industria de Muebles de Madera para el Hogar.

Tabla 3.11: Fortalezas y Debilidades de la Industria Norteamericana de Muebles para el Hogar.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de Obra altamente calificada.</li> <li>2. Manejo de Tecnología de punta</li> <li>3. Costos de Operación bajos, debido a su proceso de prod.</li> <li>4. Alta calidad y disponibilidad insumos.</li> <li>5. Recursos forestales propios</li> <li>6. Facilidad para conseguir financiamiento.</li> <li>7. Alta calidad de producto terminado.</li> <li>8. Gran fuerza de Marca.</li> <li>9. Alta productividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de Obra cara</li> <li>2. Capacidad instalada ocupada al 83.0%</li> <li>3. Costo de transporte alto</li> </ol>

Tabla 3.12: Oportunidades y Amenazas a los que se enfrenta la Industria Norteamericana de Muebles de Madera para el Hogar.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La apertura de la frontera mexicana a muebles producidos en E.U. debido a la firma del Acuerdo Trilateral de Libre Comercio México-E.U.-Canadá.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfrentar al productor mexicano, con bajo costo de mano de obra, protegido por el Sistema General de Preferencias, y con acceso a tecnología de competitiva.<sup>12</sup></li> </ol>

<sup>12</sup> Dentro del Sistema General de Preferencias en E.U. existe un grupo de Países Más Favorecidos a los que el Muebles Mexicano pertenece, a estos países su producto se les tasa con arancel cero al ingresar a los E.U.

## ANALISIS ESTRATEGICO.

El Mueble de Madera para el Hogar Norteamericano en el Mercado Mexicano.

La importación mexicana de muebles para el hogar procedente de los E.U. se ha incrementado a partir de 1986 (ver tabla 3.13), de ese año a 1990 el crecimiento de este tipo de importaciones fue en promedio del 73.41%, alcanzando su máximo en 1988 año en el que tuvo un crecimiento del 271.99%.

Tabla 3.13 Muebles de Madera para el Hogar Procedentes de los E.U.A., en el Mercado Mexicano de 1986 a 1990.

	1986	1987	1988	1989	1990	Media
Crecimiento porcentual del mercado - evaluado en doll.	(59.77%)	(19.60%)	32.34%	50.95%	18.36%	4.48%
Crecimiento de las ventas del mueble de E.U. en México.	11.54%	24.07%	271.99%	56.10%	3.35%	73.41%
Participación de mercado del mueble de E.U. en México	1.24%	1.92%	5.26%	5.59%	6.89%	-----

Fuente: Cálculos realizados por el autor basado en datos tomados de tablas del Departamento de Comercio de los E.U. y la SECOFI.

Entre 1986 y 1990 el mueble norteamericano ha ganado participación de mercado, en 1986 su participación fue del 1.24% del mercado, apropiándose en 1990 del 6.89% (ver tabla 3.13), con lo que se muestra la penetración del mueble de madera norteamericano para el hogar en el mercado mexicano.

La matriz crecimiento del mercado Vs participación relativa del mueble para el hogar norteamericano en el mercado mexicano (ver figura 3.6), nos indica que el producto norteamericano se ha comportado como INCOGNITA entre 1986 y 1990. Sin embargo, podemos observar claramente que el producto norteamericano ha ganado participación relativa frente al mueble mexicano, por lo que se observa un desplazamiento hacia los cuadrantes correspondientes a productos VACA O ESTRELLA. De seguir esta tendencia a largo plazo el mueble de madera para el hogar norteamericano podría ser el líder del mercado mexicano, desplazando al mueble nacional.

### Matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación Relativa para el Mueble Norteamericano para el Hogar en Mexico

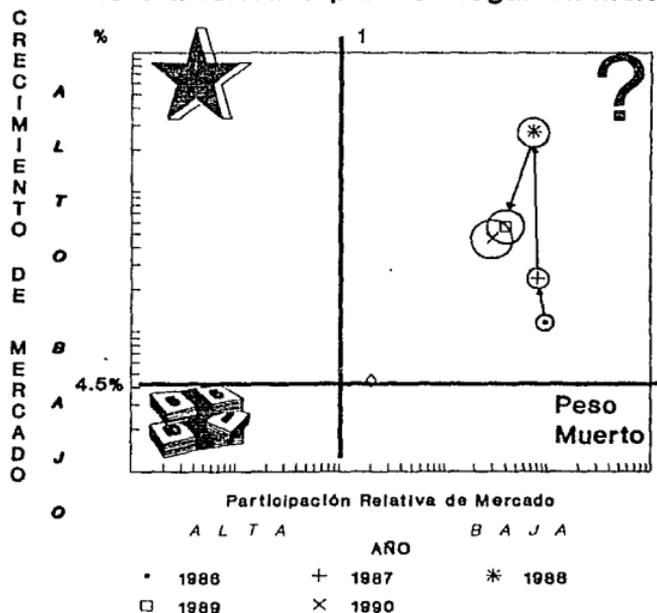


FIG. 3.6

**DETERMINACION DEL ATRACTIVO DEL MERCADO MEXICANO  
DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR**

Como se mencionó anteriormente el productor mexicano se encuentra en desventaja en costos de operación con respecto al productor norteamericano. (ver tabla 3.14) en promedio el producir un metro cúbico de mueble al productor norteamericano le cuesta aproximadamente \$316 dlis. mientras que al mexicano \$429 dlis., punto que tendrá a su favor al evaluar su posición competitiva.

Tabla 3.14 Comparación de costos promedio para producir un metro cúbico de mueble, entre la industria de muebles de madera para el hogar mexicana y la norteamericana en 1990.

Factor	Mexico	E. U. A.
-Tamaño de Mercado	\$455,731,000 dl.	\$8,652,000,000 dl.
-PNB per cápita	\$1,477 dl.	\$19,769 dl.
-Contribución al PIB	0.041%	0.77%
-No de Empresas	2,684	4,200
-Empleados/Empresa	34	124.28
-Ventas por Empleado	\$9,465.7 dl.	\$72,520 dl.
-Capacidad Utilizada	66.50%	83.00%
-Costo de Materiales	\$294.0 dl.	\$191.0 dl.
-Productividad (Hrs/mt <sup>3</sup> )	45 Hrs/mt <sup>3</sup>	9 Hrs/mt <sup>3</sup>
-Productividad (Mano de Obra/mt <sup>3</sup> )	\$135 dl./mt <sup>3</sup>	\$125 dl./mt <sup>3</sup>
-Costo Unitario de Producción.	\$429.00 dl.	\$316.0 dl.
-Margen Bruto	20 - 30%	20 - 25%
-Utilidad Neta	7 - 17%	3 - 6%

Fuente: Elaborada por el autor con datos del Departamento de Comercio de E. U., Infotec, CANACINTRA y SECOFI.

Al evaluar el atractivo del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar (ver tabla 3.16) para el exportador norteamericano, obtuvo 45 puntos, ya que su tamaño aunque es considerado grande su crecimiento porcentual es bajo y la concentración media.

Tabla 3.13: Determinación del atractivo del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar.

Factor	Calificación	Ponderación	Jerarquización
1. Tamaño del mercado	1.0	15	15.0
2. Crecimiento	0.0	15	0.0
3. Concentración	0.5	30	15.0
4. Financiero	0.0	25	0.0
5. Tecnología	1.0	15	15.0
Total			45.0

Alta :1.0

Medio:0.5

Baja :0.0

El exportador norteamericano tiene experiencia en el mercado mexicano, la que ha asimilado para penetrar cada vez más. Su posición competitiva es superior a la del productor mexicano, ya que posee tecnología superior, mayor eficiencia y economías de escala en sus plantas productoras, además de contar con plantas produciendo ya en el territorio mexicano bajo el programa "maquiladora".

Tabla 3.14: Determinación de la posición de los exportadores norteamericanos.

Factor	Calificación	Ponderación	Jerarquización
1. Tecnología del Producto.			
■ Calidad actual	0.5	20	10.0
■ Tecnología nva.	1.0	20	20.0
2. Manufactura			
■ Escala	1.0	10	10.0
■ Eficiencia	1.0	10	10.0
■ Distribución física.	1.0	10	10.0
3. Mercadotecnia			
■ Experiencia	0.5	10	5.0
■ Ventas	0.0	10	0.0
■ Servicio	0.0	10	0.0
Total			65.0

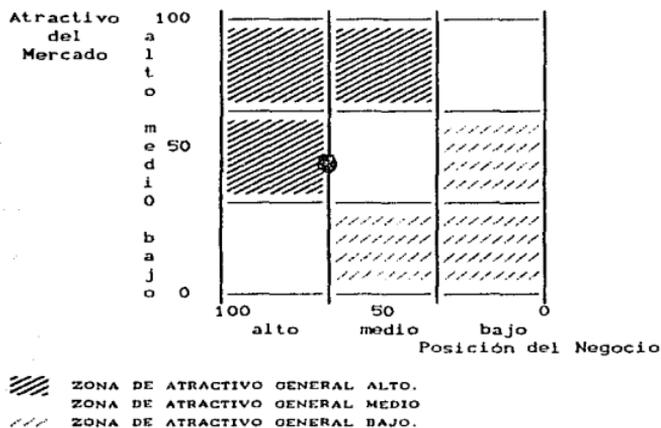
Alta :1.0

Medio:0.5

Baja :0.0

Al graficar el atractivo de mercado Vs posición de los exportadores norteamericanos (figura 3.7), podemos observar que el atractivo general del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar se encuentra en la línea divisoria en la frontera de las zonas de alto y medio atractivo, si el exportador norteamericano invierte mas de lo que lo ha hecho hasta el momento, el atractivo se podría volver alto.

Figura 3.7: Matriz atractivo del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar Vs. posición del exportador norteamericano.



Se espera que en los próximos años el atractivo del mercado mexicano se incremente aun más debido a las facilidades de inversión que el Acuerdo de Libre Comercio traería consigo. Si los productores norteamericanos deciden invertir solo lo necesario para sostener su posición crecerán sólo al ritmo del mercado. Por otro lado el tener maquiladoras ya instaladas en la frontera México - Norteamericana le brinda al productor norteamericano la posibilidad de penetrar aún más el mercado mexicano invirtiendo en publicidad y servicios, para incrementar su posición competitiva. Aunque las maquiladoras fueron planeadas para satisfacer el crecimiento del mercado norteamericano, éste no se ha presentado como se esperaba, debido a la crisis económica.

que ese país atraviesa, por lo que la oportunidad para aprovechar esa capacidad instalada se presenta con la apertura que brinda el Acuerdo, por lo tanto la estrategia de invertir para crecer parece ser la apropiada para el exportador norteamericano en el mercado mexicano.

**b. CANADA: ANALISIS DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.**

**1. Estructura de la Industria:**

La industria canadiense cuenta con aproximadamente 1580 compañías productoras de muebles de madera para el hogar, presentando la siguiente estructura:

No de Trabajadores	0 - 9	10 - 19	20 - 49	50-99	100-199	200-500
1580	51.9%	15.60%	17.60%	9.10%	3.60%	2.20%

Fuente: Datos proporcionados por CANACINTRA, estudio realizado por Jaakko Pory.

**2. Estructura del Mercado:**

El mercado canadiense ha tenido un crecimiento promedio del 4% anual. Los signos positivos de la economía hacen preveer que la tasa de crecimiento se conserve en los siguientes años.

Tabla 3.17: Pronóstico del consumo de muebles de madera para el hogar en el Canadá para 1990 y 1995 en millones de dólares.

Descripcion	1990	1995
Sillas y sofás	263	290
Salas	157	166
Cocinas	133	184
Recámaras	117	147
Oficinas	79	102
Otros	79	83
<b>total:</b>	<b>828</b>	<b>972</b>

Fuente: Datos proporcionados por CANACINTRA, estudio realizado por Jaakko Pory.

Las importaciones de muebles de madera para el hogar en Canadá han crecido rápidamente; mientras que en 1980 participaban con el 13% del consumo, esta subió al 22% en 1986, de donde las salas y cocinas son los productos que se importan en mayor volumen.

Los muebles para el hogar, que representan un 75% del mercado canadiense se distribuyen principalmente a través de mueblerías independientes (42%) y tiendas departamentales (37%).

En cuanto a los canales de distribución para los muebles de

importación, el más común es la venta directa al detallista o a una cadena, a través de un representante de ventas local. En algunos casos se utilizan agentes quienes cobran del 5 al 7% del valor de las ventas. Los mayoristas son poco utilizados debido a su escasa importancia y alto costo (márgen de 20 - 40% adicional).

El arancel en Canadá para muebles de madera es del 15%; existen además impuestos federales (12%) y provinciales (variables del 0-12%). Las provincias de Quebec, Alberta y Manitoba exigen etiquetas que indiquen el material de muebles tapizados.

En cuanto a las exportaciones, la industria canadiense depende casi únicamente del mercado norteamericano, donde sus exportaciones han ido incrementando año con año a partir de la firma del Tratado Bilateral de Comercio con los Estados Unidos, crecimiento que lo ha llevado a ser el segundo proveedor extranjero de muebles de madera en el mercado norteamericano, no obstante este crecimiento el mueble canadiense ha perdido participación relativa frente a Taiwán (ver tabla 3.20). Por otro lado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se encuentran concentradas en las tablas 3.18 y 3.19.

Tabla 3.18: Fortalezas y Debilidades de la Industria Canadiense de Muebles de Madera para el Hogar.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología Competitiva</li> <li>2. Recursos forestales propios y de bajo costo.</li> <li>3. Mano de Obra altamente capacitada.</li> <li>4. Costos de Operación bajos.</li> <li>5. Insumos disponibles y de buena calidad.</li> <li>5. Conocer y estar dentro del mercado Norteamericano</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de Obra de alto costo.</li> <li>2. Costo de transporte alto.</li> <li>3. Lejanía del mercado Mexicano.</li> </ol>

Tabla 3.19: Amenazas y Oportunidades a los que se enfrenta La Industria Canadiense de Muebles de madera para el Hogar.

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfrentar a productos mexicanos con costos de mano de obra inferior.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrar al mercado mexicano con un producto superior en calidad y costo total inferior al producto mexicano.</li> </ol>

**ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL MUEBLE DE MADERA CANADIENSE  
EN EL MERCADO DE E. U.**

El mueble de madera canadiense ha ido perdiendo participación relativa con respecto a Taiwan (líder del sector) entre 1985 y 1990 en el mercado norteamericano, hasta llevar su producto de Incógnita en 1985 hasta "Peso Muerto" en 1988, 1989 y 1990 (fig. 3.8), años en los que el crecimiento de sus ventas fué inferior al promedio del mercado (14.89%).

Tabla 3.20: Comportamiento del mueble canadiense en el mercado norteamericano de 1985 a 1990.

Año	Participación Relativa	Crecimiento de las ventas	Participación de mercado
1985	0.475x	25.66%	11.94%
1986	0.399x	18.70%	11.90%
1987	0.405x	22.43%	13.01%
1988	0.549x	12.50%	14.72%
1989	0.470x	13.38%	14.57%
1990	0.472x	11.50%	14.67%

La ventaja de contar con recursos forestales propios y tecnología moderna hacen competitivo al mueble canadiense, llevándolo a un costo de producción inferior al norteamericano y por lo tanto al mexicano. El costo promedio de producir un metro cubico de muebles en el Canadá es de \$308.38 dols. (ver tabla 3.21).

Tabla 3.21: Costos de la industria mueblera canadiense en 1990.

Tamaño del Mercado	\$828 Mill de dll.
Contribución al PIB	0.79%
No de Empresas	1,580
Empleados por Empresa	112.7
Capacidad utilizada	87.00%
Costo de Materiales (mt3)	\$185.38 dll.
Productividad (Hrs/Mt3 prod.)	10 Hrs/mt3
Productividad (Mano de Obra/mt3)	\$123.0 Dol/mt3
Costo Unitario de Producción.	\$308.38

### Matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación Relativa del Mueble Canadiense para el Hogar en E.U.

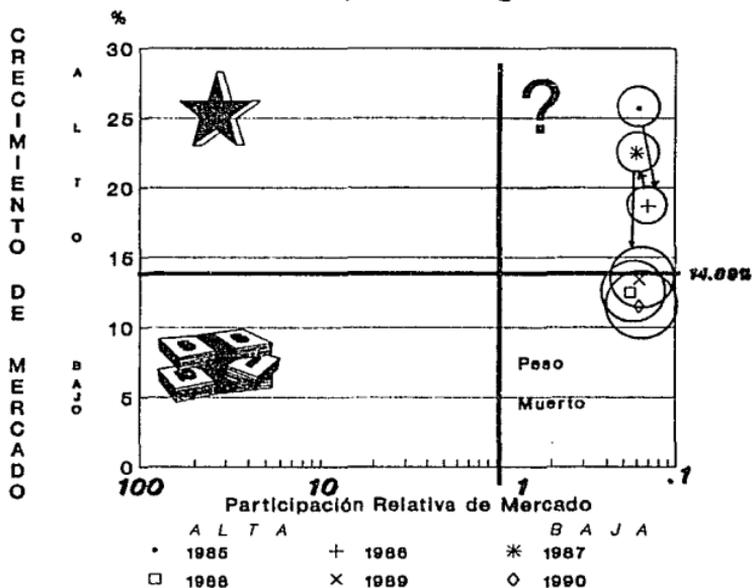


FIG. 3.8.

**DETERMINACION DEL ATRACTIVO DEL MERCADO MEXICANO  
DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR**

El mercado mexicano de muebles de madera para el hogar se encuentra alejado del productor canadiense, lo que hace que al evaluar el atractivo este mercado la puntuación obtenida sea de 35 puntos.

Tabla 3.22: Determinación del atractivo del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar, para el productor canadiense.

Factor	Calificación	Ponderación	Jerarquización
1. Tamaño del mercado	1.0	15	15.0
2. Crecimiento	0.0	15	0.0
3. Concentración	0.5	20	10.0
4. Financiero	0.0	25	0.0
5. Tecnología	1.0	10	10.0
6. Ceracania	0.0	15	0.0
		----	----
Total		100.0	35.0

\*Alta 1.0

Medio 0.5

Baja 0.0

El mueble canadiense es de buena calidad, para su producción se utiliza tecnología moderna y orientada a la disminución de costos de operación, el 50% de las empresas productoras han logrado alcanzar economías a escala (ver tabla 3.22). Sin embargo la posición de los exportadores canadienses para ingresar al mercado mexicano es baja (45 puntos) ya que sus ventas en este son casi nulas y por lo tanto su experiencia y servicio bajos ver tabla 3.23.

Tabla 3.23: Determinación de la posición competitiva de los exportadores canadienses.

Factor	Calificación	Ponderación	Jerarquización
1. Tecnología del Producto.			
■ Calidad actual	0.5	20	10.0
■ Tecnología nva.	1.0	20	20.0
2. Manufactura			
■ Escala	0.5	10	5.0
■ Eficiencia	1.0	10	10.0
■ Distribución física.	0.0	10	0.0
3. Mercadotecnia			
■ Experiencia	0.0	10	0.0
■ Ventas	0.0	10	0.0
■ Servicio	0.0	10	0.0
Total			45.0

\*Alta :1.0

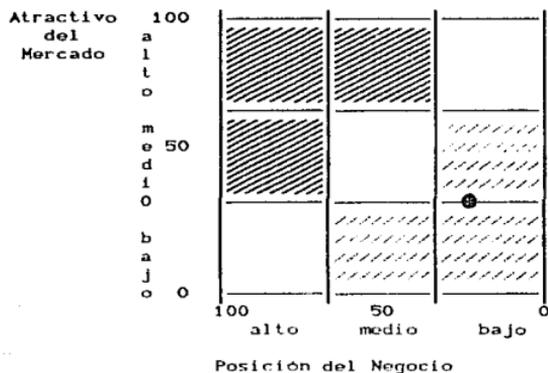
Medio:0.5

Baja :0.0

Al graficar el atractivo de mercado mexicano de muebles de madera para el hogar Vs posición del exportador canadiense podemos observar que el atractivo general del mercado mexicano para el productor canadiense es bajo, lo que indica que a corto plazo el productor canadiense difícilmente cambiaría al mercado norteamericano por el mexicano, ya que en el mercado norteamericano tienen experiencia, ventas altas y fuerza de marca. (Ver figura 3.9)

A corto plazo una penetración muy fuerte del mueble canadiense en el mercado mexicano debe ser descartada por el alto costo de la inversión que se requeriría para desplazar el atractivo general de mercado de bajo a alto.

Figura 3.0: Matriz atractivo del mercado mexicano de muebles de madera para el hogar vs posición del exportador canadiense.



- ▨ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL ALTO.
- ░ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL MEDIO.
- ▩ ZONA DE ATRACTIVO GENERAL BAJO.

## C. TAIWÁN: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PRODUCTORA DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.

Taiwán es el principal proveedor extranjero de muebles de madera para el hogar en el mercado norteamericano y es el competidor que más ha logrado penetrar el gusto del consumidor norteamericano, y por lo tanto lograr una gran fuerza de marca.<sup>13</sup>

## 1. Estructura de la Industria:

Según Jakko Pory<sup>14</sup> en 1988 existían aproximadamente 3000 empresas en Taiwán, de las cuales 150 pueden considerarse fábricas modernas, ya que cuentan con tecnología competitiva ( el 50% de la industria ). El 15% del total de las empresas se dedican exclusivamente al mercado local, el 38% sólo a la exportación y el 47% restante atienden ambos mercados. El 50% de los fabricantes producen líneas completas, el 10% se dedica a componentes y el 40% restante se ha especializado en algún tipo de mueble.

## 2. Financiamiento:

Aproximadamente la tercera parte de las empresas se financian externamente. Los intereses van del 6 al 10% anual y los períodos típicos son de 5 años. En la tabla 3.24 y 3.25 se presentan las amenazas ,oportunidades, fortalezas y debilidades del productor de Taiwán.

Tabla 3.24: Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta la Industria productora de Muebles de Madera para el Hogar en Taiwán.

Oportunidades	Amenazas
1. Espectativas de crecimiento del mercado norteamericano.	1. La firma del tratado trilateral de Libre Comercio entre México, Canadá y los -- E. U. A. 2. El aumento de los costos, debido a los incrementos salariales y a la revaluación -- continua de su moneda.

<sup>13</sup> Fuerza de Marca: Se define como la lealtad que se ha logrado que sienta el consumidor hacia el producto, en base a calidad y servicio.

<sup>14</sup> CONSULTORES ESPECIALISTAS EN LA MADERA, CUYA CENTRAL SE NECUENTRA EN FINLANDIA.

Tabla 3.25: Fortalezas y Debilidades de la Industria Productora de Muebles de Madera para el Hogar.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de Obra Calificada</li> <li>2. Bajo Costo de Mano de Obra</li> <li>3. Existencia de una industria de soporte que produce: herrajes, materiales para acabados, tableros, y demás insumos a - bajo costo y de buena calidad.</li> <li>4. Empresas comercializadoras muy agresivas.</li> <li>5. Sistema de transporte carretero y marítimo bien desarrollado y de bajo costo.</li> <li>6. Industria fuertemente unida</li> <li>7. Fuerza de Marca</li> <li>8. Poseen sistemas flexibles de manufactura.</li> <li>9. Tecnología de producción moderna.</li> <li>10. Costos de operación bajos.</li> <li>11. Alta calidad de producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de recursos forestales propios.</li> <li>2. Sobredependencia de un solo mercado los E.U.A.</li> <li>3. No pertenecer al SGP<sup>15</sup> norteamericano.</li> <li>4. Lejanía del mercado meta - el norteamericano</li> </ol>

#### Análisis Estratégico del Mueble de Madera de Taiwán En el Mercado Norteamericano.

La matriz crecimiento de las ventas Vs participación relativa de mercado (fig: 3.10) muestra que el mueble de madera de Taiwán se ha comportado como producto Estrella entre 1985 y 1990, exceptuando 1988 año en el que las ventas de éste decrecieron en un 17.03%, comportándose con características de producto "Vaca Lechera", en 1989 recuperó su posición de Estrella, para en 1990 bajar muy cerca del área correspondiente a las Vacas Lecheras.

No obstante que el producto taiwanés ha sido el líder del mercado de muebles de madera del mercado norteamericano ha perdido participación de mercado en el periodo comprendido entre 1985 y 1990 como podemos observar en la tabla 3.26.

<sup>15</sup> Sistema General de Preferencias.

Tabla 3.25 Comportamiento del mueble de madera procedente de Taiwán en el mercado norteamericano de 1985 a 1990.

AÑO	Participación relativa	Crecimiento de las ventas	Participación de mercado de Taiwán
1985	2.106x	36.03%	25.15%
1986	2.506x	41.27%	29.83%
1987	2.471x	20.71%	32.15%
1988	1.822x	(17.03%)	26.82%
1989	2.120x	32.38%	31.00%
1990	2.240x	17.97%	31.08%

Matriz Crecimiento de Mercado Vs. Participación Relativa para el Mueble de Taiwán en el Mercado Norteamericano

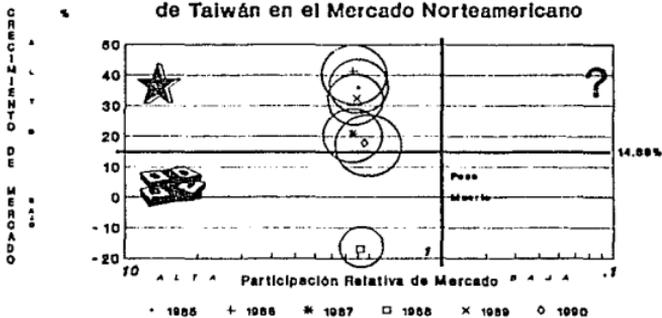


FIG. 3.10

#### IV. LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO. BAJO EL CONVENIO DE LIBRE COMERCIO.

Este capítulo tiene como objetivo el determinar la Estrategia Básica de Mercado que ha aplicado la industria mexicana de muebles de madera para el hogar, tanto en el mercado mexicano como en el norteamericano, y la que se debe aplicar en los próximos años bajo condiciones de Libre Comercio, de acuerdo a las metas y objetivos, que se determinarán en base al análisis realizado en el capítulo III de este mismo estudio. Para poder alcanzar este objetivo, se dividirá a esta industria en dos grandes tipos de empresas: a) en este agruparemos a la grande y mediana empresa, que componen el 1% y 3.3% de la industria respectivamente y b) este grupo será formado por las pequeñas y microempresas, las cuales conforman el 33.4 y 62.3% de la industria y dan empleo al 93.81% de las personas que trabajan en ésta.

El propósito fundamental de la ESTRATEGIA BÁSICA es el de SUMINISTRAR UNA PLATAFORMA DE GESTIÓN O GUÍA BÁSICA a partir de la cual se habrán de elaborar y desarrollar las estrategias sectoriales para cada uno de los componentes de la OFERTA de la empresa por medio del manejo de los componentes de la MEZCLA DE MERCADOTECNIA; es decir: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.

La ESTRATEGIA BÁSICA permite que las acciones y programas que se elaboren para cada uno de estos elementos respondan coherentemente a los objetivos y propósitos globales o corporativos, asegurando así que cada uno de ellos se conviertan en UN AGENTE EFICAZ PARA EL LOGRO DE DICHS OBJETIVOS. De esta forma, la elaboración de las estrategias y planes de acción sectoriales se realiza a partir de criterios claros y precisos que tienen bases y fundamentos comunes. Este planteamiento permite el desarrollo de programas de trabajo armónicos y coherentes, lo que potencia la eficacia individual de cada uno de ellos a producir el necesario EFECTO SINÉRGICO ENTRE LOS DISTINTOS ESFUERZOS Y RECURSOS UTILIZADOS.

La ESTRATEGIA BÁSICA SE COMPONE DE CUATRO ESTRATEGIAS QUE SON:

- ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD
- ESTRATEGIA DE PARTICIPACION DE MERCADO
- ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO
- ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Misma que determinaremos para el MUEBLE DE MADERA PARA EL HOGAR MEXICANO, tanto en el mercado nacional como para el norteamericano, donde serán delimitadas.

A. METAS Y OBJETIVOS DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

1. Objetivos en el Mercado Nacional.

a. - Pronóstico de ventas.

En 1986 y 1987 las ventas en México del mueble de madera para el hogar en México estaban estancadas pero empezaron a incrementarse a razón del 27.84% en 1988 y del 45.10% en 1989 (ver tabla 4.1).

TABLA 4.1: Ventas del mueble de madera para el hogar en el mercado mexicano de 1985 a 1990.  
(En miles de dólares)

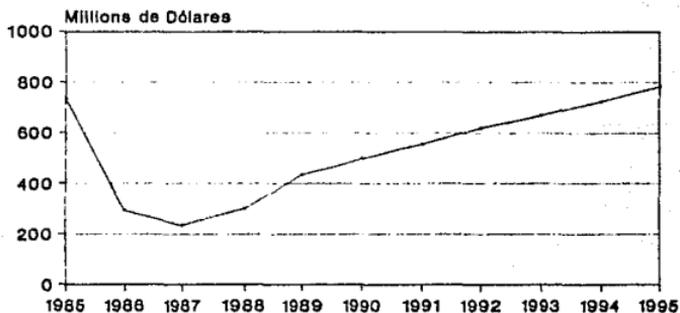
	1985	1986	1987	1988	1989	1990
VENTAS TOTALES	\$736,520	\$294,374	\$234,420	\$299,699	\$434,885	\$497,759
CRECIMIENTO PORCENTUAL		-60.03%	-20.36%	27.84%	45.10%	14.45%

La recuperación del mercado fué vigorosa en 1988 y 1989, por otro lado la disminución de los índices de inflación en el país, aunado a la reactivación económica, y al comportamiento del mueble nacional como producto estrella hacen prever una tasa de crecimiento promedio del 9.5% entre 1990 y 1995. De acuerdo a la tendencia del mercado (ver figura 4.1), se presenta en la tabla 4.2 el pronóstico de ventas de muebles para el hogar en México entre 1990 y 1995 (ver fig. 4.0)

TABLA 4.2: Pronóstico de ventas del mueble de madera para el hogar en el mercado entre 1991 y 1995.  
(en miles de dólares)

	1991	1992	1993	1994	1995
VENTAS TOTALES	\$555,408	\$610,938	\$670,150	\$724,432	\$ 783,110
CRECIMIENTO PORCENTUAL	11.60%	11.60%	8.10%	8.10%	8.10%

### PRONOSTICO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR DE MEXICO



— ARO

fig. 4.1

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO IV

LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO

b. objetivos.

El incremento de ventas de muebles producidos en los E.U. en el mercado mexicano, hace pensar que el productor mexicano ha descuidado el mercado doméstico, el análisis dinámico de la cartera de productos presentado en el capítulo anterior nos muestra que el mueble de madera para el hogar se ha estado comportando como estrella entre 1988 y 1990. Por otro lado al evaluar el atractivo del mercado mexicano para el productor norteamericano (tabla 3.17), pudimos observar que éste es prácticamente alto, por lo que se espera que los productores norteamericano intensifiquen sus exportaciones hacia el mercado nacional, y el productor mexicano debería cumplir con los siguientes objetivos en los próximos cinco años:

1. Necesita durante 1992 incrementar su participación en 0.5% anual.
2. Tener un crecimiento anual, igual la tasa de crecimiento pronosticada para, el mercado nacional para poder frenar el creciente aumento en el consumo del mueble norteamericano mismo que actualmente posee el 6.89% del consumo en el país.
3. Incrementar la calidad de sus productos y disminuir el costo para hacer su producto más competitivo.
4. Incrementar sus exportaciones a los E.U.

La tabla 4.3. resume los objetivos de participación de mercado para el mueble mexicano así como las ventas deseadas. Posteriormente analizaremos la forma en que los productores mexicanos alcanzarán estos objetivos.

TABLA 4.3: Objetivos de la Industria mexicana de muebles de madera para el hogar para el periodo 1990 (valor en dólares).

	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	VENTAS
1991	03.0%	\$ 516,613,140
1992	03.0%	\$ 576,539,350
1993	03.0%	\$ 629,239,500
1994	03.0%	\$ 673,721,760
1995	03.0%	\$ 728,292,900

La determinación del mercado objetivo para las exportaciones

del mueble mexicano efectuada en el cap. 3 arrojó como resultado que el mercado norteamericano es el de atractivo más alto, por lo que las exportaciones hacia ese país deberán ser incrementadas en los próximos cinco años.

En los E.U. el mueble mexicano de madera para el hogar se ha comportado como producto incógnita, sin embargo ha ganado participación relativa frente a Taiwán, por lo que se considera que el exportador mexicano puede incrementar sus ventas. Por otro lado el pronóstico de venta de muebles en el mercado norteamericano indica que éste incrementará sus ventas en los próximos cinco años como lo indica la tabla 4.4, siendo su tendencia ascendente (fig. 4.2).

TABLA 4.4: Pronóstico de ventas del mueble de madera para el hogar en el mercado de los E.U. (en millones de dólares).

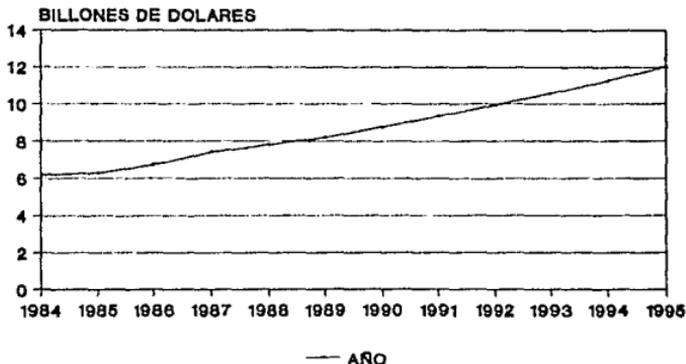
	1991	1992	1993	1994	1995
VENTAS TOTALES	\$8,253.6	\$8,392.3	\$8,516.4	\$8,628.7	\$8,791.200
CRECIMIENTO PORCENTUAL	5.14%	4.88%	4.65%	4.44%	4.26%

La participación de mercado del mueble mexicano en el mercado norteamericano se ha incrementado en los últimos cinco años hasta alcanzar el 1.38% del mercado en 1990, por otro lado el producto no obstante comportarse como incógnita, ha empezado a desplazarse hacia los cuadrantes del lado izquierdo de la matriz crecimiento Vs. participación (vacas y estrellas), por lo que se pueden plantear en la tabla 4.5 los objetivos de ventas y participación para el mueble de madera para el hogar en el mercado norteamericano. Se debe recordar que para lograr incrementar su participación deberá invertir por lo menos el 253.4% de su utilidad neta en ese mercado.

TABLA 4.3: Objetivos de la Industria mexicana de muebles de madera para el hogar en el mercado norteamericano entre 1991 y 1995. (valor en millones de dólares).

	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	VENTAS
1991	1.38%	\$ 113.899
1992	1.88%	\$ 157.775
1993	2.38%	\$ 202.690
1994	2.88%	\$ 238.188
1995	3.38%	\$ 295.114

**PRONOSTICO DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR DE LOS ESTADOS UNIDOS**



### B. LA ESTRATEGIA BÁSICA ACTUAL DEL PRODUCTOR MEXICANO EN EL MERCADO NACIONAL.

La estrategia básica para los muebles de madera para el hogar en el mercado mexicano, que el productor mexicano ha utilizado en los últimos años se puede expresar en los siguientes términos:

a. **Estrategia de rentabilidad:** Como pudimos observar en el capítulo anterior entre 1985 y 1987 el mercado mexicano del mueble de madera para el hogar se encontró en una fuerte contracción lo que llevó al productor nacional a disminuir sus ventas en un 60.46% en 1986 y 21.44% en 1987, lo que mostraba que el producto se encontraba en su fase de madurez. Por otro lado la matriz crecimiento Vs participación indicaba que el comportamiento del producto mexicano en este mercado era en esos momentos el de producto "vaca".

Este comportamiento del mercado llevó a la grande y mediana empresa a adoptar como estrategia de rentabilidad la "estabilidad" mediante las siguientes acciones:

- MANTENIENDO UN PROCESO PAULATINO EN SUS AUMENTOS DE PRECIO CON EL FIN DE MANTENER, A SU VEZ, NIVELES ADECUADOS DE RENTABILIDAD.
- ABSORBIENDO COSTOS DIRECTO E INDIRECTOS MÁS ALTOS, SIN AFECTAR LOS PRECIOS, CON EL OBJETIVO DE MANTENER ESTABLE LA RELACIÓN calidad-precio.
- SE DIERON INCENTIVOS A LOS DISTRIBUIDORES, OFRECIÉNDOSLES MARGENES HASTA DEL 42% SOBRE EL PRECIO DE COSTO Y PLAZOS SUPERIORES A UN MES EN EL CRÉDITO, LLEGANDO EN OCASIONES ESTE A UN AÑO<sup>1</sup>.
- LAS EMPRESAS GRANDES REALIZARON INVERSIONES EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR MODIFICACIONES EN EL PRODUCTO (NUEVOS DISEÑOS) QUE LES PERMITIERON SU ACTUALIZACIÓN DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES CAMBIANTES DEL MERCADO.

Por otro lado la pequeña y microempresa utilizó para el mismo periodo como estrategia de rentabilidad la "explotación" por medio de las siguientes acciones:

- ELEVANDO EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS HASTA EL MÁXIMO SOPORTABLE POR EL MERCADO.
- REDUJO LOS FACTORES DE COSTO DIRECTO E INDIRECTO DISMINUYENDO LA CALIDAD DEL PRODUCTO, EVITANDO EL CONTROL DE

---

<sup>1</sup> FUENTE: CANACINTRA, CONSEJO MUEBLERO.

## CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS PRINCIPALES.

- NO INVIRTIÓ EN INVESTIGACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS.
- SU PLANEACIÓN Y SU MERCADOTECNIA SE CONCENTRÓ EN EL CORTO PLAZO.

b. Estrategia de Participación: Tanto la grande, la mediana, la pequeña y microempresa adoptaron a partir de 1986 como estrategia de participación la "defensa" con el fin de mantener las posiciones de mercado alcanzadas hasta el inicio de la caída del mercado en ese mismo año. Esto para retener a los consumidores con los que en ese momento se contaba y atrayendo nuevos consumidores al mercado, con el fin de substituir los que se van perdiendo. Las causas principales por las que estas empresas adoptaron la estrategia de defensa fueron:

- AL DISMINUIR EL MERCADO SU VOLUMEN DE VENTAS POR DOS AÑOS CONSECUTIVOS, ESTAS EMPRESAS TENÍAN OBJETIVOS CORPORATIVOS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE EL CRECIMIENTO COMO POR EJEMPLO FORTALECER SU CAPITAL DE TRABAJO.
- EL DECRECIMIENTO DEL MERCADO PROVOCÓ DESCONCIERTO E HIZO DIFÍCIL QUE LAS EMPRESAS PUDIERAN IDENTIFICAR POSIBLES VÍAS DE CRECIMIENTO.
- LA CRISIS HACÍA EXTREMADAMENTE DIFÍCIL CONSEGUIR EL FINANCIAMIENTO QUE SE REQUIERE EN UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.
- AL ENCONTRARSE EL MERCADO DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR EN PLENA MADUREZ-DECLINACIÓN, EL CRECIMIENTO ALCANZABLE SÓLO SE PODRÍA PRODUCIR A EXPENSAS DE LA COMPETENCIA Y LOS RECURSOS ERAN MUY ESCASOS.

Sin embargo la estrategia de defensa no implicó una actitud pasiva, las empresas grandes (1% del sector) desarrollaron mejoras al producto con el fin de mantener niveles adecuados de calidad, con el fin de asegurar la satisfacción del cliente y así igualar cualquier nueva oferta en el mercado, con el objetivo principal de sobrevivir en él.

La contracción del mercado mexicano llevó a la grande y mediana empresa a invertir la rentabilidad generada en su estrategia de estabilidad para crecer con los productos existentes y por medio de (1) de la penetración de segmentos, y (2) de la ampliación de segmentos en este último caso en particular por medio del incremento de las exportaciones a los E.U., mismas que se incrementaron en el mismo período, incrementando su participación en ese mercado del 0.46 al 0.86%. Algunas otras como k2 ampliaron su segmento geográfico en el país, abriendo

sucursales (de venta) en otros estados. Por otro lado la micro y pequeña empresa tuvieron como objetivo único en este período el de sobrevivir en el mercado.

c. Estrategia de Posicionamiento: El tercer elemento que hay que considerar para definir la estrategia básica lo constituye la estrategia de posicionamiento. El concepto de posicionamiento se ha definido como "la forma como esperamos que nuestro producto sea percibido en la mente del consumidor". En este caso la gran mayoría de empresas medianas y grandes han basado su estrategia de posicionamiento en la diferenciación del producto, comunicación y del precio, atacando generalmente el mercado de clase media y de lujo.

- LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ESTÁ BASADA EN LAS FUNCIONES TERCIARIAS YA QUE 1) LAS FUNCIONES PRIMARIAS O DE USO COMO SON LA CALIDAD DE LA MADERA Y MATERIALES (CALIDAD EN DISEÑO Y DURABILIDAD), SON CUBIERTAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS, 2) LAS FUNCIONES SECUNDARIAS COMO PUEDE SER LA COMODIDAD, FUNCIONALIDAD, ETC. Y 3) FUNCIONES TERCIARIAS O DE CONVENIENCIA, COMO PUEDEN SER: EL USO DE VIDRIO RESISTENTE AL IMPACTO, TELAS RESISTENTES AL AGUA, EL USO DE TELAS FINAS CON DISEÑOS EXCLUSIVOS ETC., SON UTILIZADOS PARA FIJAR EL PRODUCTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR Y CREAR FUERZA DE MARCA.

- LA DIFERENCIACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ESTÁ BASADA EN EL MEDIO (LA EMPRESA GRANDE HA UTILIZADO LA TELEVISIÓN PARA PROMOVER SUS PRODUCTOS), EL EMISOR (LA FUERZA DE MARCA DE LA EMPRESA), EL MENSAJE (LA CALIDAD, VALORES DE LA EMPRESA, PROMOCIONES ETC.), EL EFECTO PROCURANDO CREAR UNA FIJACIÓN DEFINIDA PARA EL PRODUCTO EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.

La micro y pequeña empresa implementaron dos tipos de estrategia de posicionamiento, la que a continuación describimos.

- 1) ESTRATEGIA NO DIFERENCIADA. ESTA ESTRATEGIA PROVOCÓ:
  - REDUCCIÓN DE LA POSIBILIDAD DE GENERAR ALTOS NIVELES DE LEALTAD HACIA LA MARCA.
  - REDUCCIÓN DE LA POSIBILIDAD DE PENETRACIÓN EN UN MERCADO MUY COMPETIDO Y DEBIDAMENTE SEGMENTADO.
- 2) ESTRATEGIA CONCENTRADA: ADOPTADA POR AQUELLAS EMPRESAS QUE DECIDIERON CENTRAR SUS ESFUERZOS DE MERCADOTECNIA EN UN NICHÓ DE MERCADO MUY BIEN DEFINIDO Y SELECCIONADO. YA QUE SUS RECURSOS SON LIMITADOS Y NO PUEDEN COMPETIR DIRECTAMENTE CON EMPRESAS MÁS PODEROSAS, EN UN MERCADO MUY COMPETIDO Y CONGESTIONADO DE PRODUCTORES DE DIFERENTES TAMAÑOS, APROVECHANDO SU EXPERIENCIA Y HABILIDAD CREANDO UNA SÓLIDA IMAGEN EN UN SEGMENTO DE MERCADO.

d. Estrategia Competitiva: La estrategia competitiva se define como "la forma en que la empresa hace frente a las acciones de mercadotecnia de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado". La actitud de la grande y mediana empresa ante la competencia ha sido la de colocarse por delante de ella, manteniendo una actitud de liderazgo en su segmento de mercado en el mercado donde actúa. La pequeña y micro empresa por otro lado ha reaccionado "con la competencia", la mezcla de mercadotecnia utilizada por ambos sectores se muestra a continuación:

- PRODUCTO: LA GRANDE Y MEDIANA EMPRESA HA LANZADO DISEÑOS DE MUEBLES QUE SON VERDADERAS INNOVACIONES EN LOS SEGMENTOS EN QUE COMPITEN, HAN INVERTIDO EN TECNOLOGÍA SIN ELABORAR UN ESTUDIO FORMAL DE SU IMPACTO SOBRE LOS COSTOS, TRATANDO DE UNIFORMAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO, PROCURANDO ADEMÁS LA FORMACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA Y LA APLICACIÓN DEL CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO. LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA IMITA LAS INNOVACIONES Y DISEÑOS QUE LANZAN AL MERCADO LAS EMPRESAS GRANDES Y EXTRANJERAS, PERO CON CALIDAD INFERIOR, COMPENSANDO LOS BENEFICIOS ADICIONALES QUE OFRECE LA COMPETENCIA CON OTROS BENEFICIOS COMO EL PRECIO. SIN DAR BRINCOS TECNOLÓGICOS IMPORTANTES Y DESCUIDANDO LA CALIDAD.
- PRECIO: LA GRANDE Y MEDIANA EMPRESA HA TRAZADO LAS PAUTAS DE LOS NUEVOS PRECIOS EN LOS SEGMENTOS DE MERCADO DONDE OCUPAN UNA POSICIÓN DOMINANTE, ALGUNAS OTRAS HAN DESARROLLADO POLÍTICAS DE PENETRACIÓN DEL MERCADO EN FUNCIÓN DEL PRECIO (COMO ES EL CASO DE K2). POR OTRO LADO LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA REACCIONA A LOS CAMBIOS DE PRECIO DE LA COMPETENCIA, SEGMENTA EL MERCADO EN FUNCIÓN DE LOS PRECIOS.
- DISTRIBUCIÓN: LA EMPRESA GRANDE Y MEDIANA HA ESTABLECIDO POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA EN DIFERENTES PUNTOS DEL PAÍS, OTROS HAN INCREMENTADO EL MÁRGEN DE UTILIDAD A SUS INTERMEDIARIOS ASÍ COMO SUS PLAZOS DE PAGO, LOS CUALES VAN DE 30 DIAS HASTA UN AÑO. LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA A TRATADO DE IGUALAR LAS ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPETENCIA, UTILIZANDO GENERALMENTE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA, PREVIAMENTE UTILIZADA POR EMPRESAS MEDIANAS.
- COMUNICACIÓN: LA EMPRESA GRANDE Y MEDIANA HA UTILIZADO LA TELEVISIÓN Y EL RADIO PARA POSICIONAR SU PRODUCTO Y LA PEQUEÑA Y MICRO PROMUEVEN SUS PRODUCTOS POR EXHIBICIÓN DIRECTA.

Los objetivos tácticos que ha perseguido tanto la mediana como la empresa grande ha sido: convertir usuarios de otras marcas a sus productos, atraer a los nuevos consumidores y aumentar el uso de sus productos, como por ejemplo en oficinas. Un resumen de ésta estrategia se presenta en la tabla 4.6.

Tabla 4.6

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO ACTUAL  
DE LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

MERCADO: MEXICANO

TAMARO DE LA EMPRESA		GRANDE Y MEDIANA	MICRO Y PEQUERA
<b>I. ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD</b>			
- EXPLOTACIÓN:			**
- ESTABILIDAD		**	
- INVERSIÓN			
<b>II. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN</b>			
- CRECIMIENTO			
	I. - PRODUCTOS EXISTENTES:		
	3. PENETRACIÓN DE SEGMENTOS		
	b. AMPLIACIÓN DE SEGMENTOS		
	c. REPOSICIONAMIENTO		
	3. DESARROLLO DE MERCADOS		
	II. - NUEVOS PRODUCTOS		
	a. INTEGRACIÓN		
- DEFENSA		**	**
- SALIDA			
<b>III. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>			
- ESTRATEGIA DIFERENCIADA		**	
	PRIMARIA	**	
	SECUNDARIA	**	
	TERCIARIA		
a. - DISTRIBUCIÓN:	DIRECTA	**	
	ESTRUCTURA PROPIA	**	
	CON INTERMEDIARIOS	**	
b. - COMUNICACIÓN BASADA EN:	EL EMISOR	**	
	EL MENSAJE	**	
	EL MEDIO	**	
	EL RECEPTOR		
	EL EFECTO	**	
- ESTRATEGIA NO DIFERENCIADA			**
- ESTRATEGIA CONCENTRADA			**
<b>IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>			
- CON LA COMPETENCIA BASADA EN:			**
	EL PRODUCTO		**
	EL PRECIO		**
	LA DISTRIBUCIÓN		**
	LA COMUNICACIÓN		**
- POR DELANTE DE LA COMPETENCIA BASADA EN	EL PRODUCTO	**	
	EL PRECIO	**	
	LA DISTRIBUCIÓN	**	
	LA COMUNICACIÓN	**	
- AL MARGEN DE LA COMPETENCIA		**	
<b>V. OBJETIVO.</b>			
	CONVERTIR USUARIOS DE OTRAS MARCAS	**	**
	RETENER LOS ACTUALES CONSUMIDORES	**	**

**D. LA ESTRATEGIA ACTUAL DEL EXPORTADOR MEXICANO  
DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR EN EL  
MERCADO NORTEAMERICANO.**

La estrategia básica actual para los muebles de madera para el hogar en el mercado norteamericano que se ha utilizado a partir de 1984 se puede expresar en los siguientes términos:

a. **Estrategia de Rentabilidad:** Como pudimos observar en el capítulo anterior, a partir de 1985 el mueble de madera para el hogar producido en México se comportó como producto "incógnita" en el mercado norteamericano, ganando además participación relativa frente a Taiwán líder de ese mercado, alcanzando el 1.38% del mercado. Este comportamiento llevó al productor nacional a utilizar como estrategia de rentabilidad la "Inversión" mediante las siguientes acciones:

- SE REDUJO EL PRECIO DE LOS MUEBLES CON EL FIN DE QUE EL PRECIO FUERA COMPETITIVO EN EL MERCADO NORTEAMERICANO.
- SE REALIZARON INVERSIONES EN MERCADOTECNIA, CON EL FIN DE INCREMENTAR LAS VENTAS Y ASÍ PODER ALCANZAR ECONOMÍAS DE ESCALA QUE LES PERMITIERAN REDUCIR PROGRESIVAMENTE LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.
- SE INCREMENTÓ LA CALIDAD DEL MUEBLE UTILIZANDO ALGUNAS MATERIAS PRIMAS DE IMPORTACIÓN.
- SE REALIZARON DISEÑOS QUE FUDIERAN AGRADAR AL CONSUMIDOR LATINO QUE VIVE EN LOS E. U.

b. **Estrategia de Participación:** Los exportadores mexicanos adoptaron a partir de 1984 como estrategia de participación el "Crecimiento" con el fin de incrementar su participación de mercado, cosa que como se mencionó anteriormente logró mediante las siguientes opciones de crecimiento:

- PENETRACIÓN EN LOS SEGMETOS EXISTENTES CON PRODUCTOS QUE YA SE TIENEN, YA QUE SE CONOCE EL GUSTO DEL CONSUMIDOR MEXICO-NORTEAMERICANO, INCREMENTANDO CON ÉSTO LA VENTA DEL MUEBLE NACIONAL.
- SE AMPLIÓ EL SEGMETO POR MEDIO DE LA VENTA DEL MUEBLE MEXICANO EN MERCADOS MÁS AL NORTE DE LOS E. U., DONDE EXISTE POBLACIÓN LATINA.
- SE PRODUJERON MUEBLES ESTILO AMERICANO, CON EL FIN DE ATACAR EL MERCADO ANOLO-SAJÓN.

c. **Estrategia de Posicionamiento:** En este caso la gran mayoría de las empresas exportadoras mexicanas han basado su estrategia de posicionamiento en la diferenciación del producto, atacando generalmente el mercado latino de E.U.

- LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ESTÁ BASADA EN LAS FUNCIONES TERCIARIAS, YA QUE SE HA BUSCADO QUE EL CONSUMIDOR AL ADQUIRIR ESTE TIPO DE MUEBLE SE SIENTA IDENTIFICADO CON SUS RAÍCES LATINAS.

d. **Estrategia Competitiva.** La actitud del exportador mexicano ante la competencia ha sido la de colocarse por delante de ella, manteniendo una actitud de liderazgo en el mercado latino en la siguiente forma:

- PRODUCTO: SE HAN LANZADO DISEÑOS DE MUEBLES QUE VAN DIRIGIDOS AL GUSTO DEL CONSUMIDOR LATINO DE E.U., SE HA INCREMENTADO LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y DE SUS EMPAQUES TRATANDO DE UNIFORMAR LA CALIDAD DEL MUEBLE.
- PRECIO: HAN TRAZADO LAS PAUTAS DE LOS NUEVOS PRECIOS EN EL SEGMENTO DE MERCADO MEXICO-NORTEAMERICANO DONDE OCUPAN UNA POSICIÓN DOMINANTE, HAN DESARROLLADO POLÍTICAS DE PENETRACIÓN DEL MERCADO EN FUNCIÓN DEL PRECIO.
- DISTRIBUCIÓN: HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA EN DIFERENTES PUNTOS DE LOS E.U., DONDE EXISTE DEMANDA DE SUS MUEBLES, HAN INCREMENTADO EL NÚMERO DE SUS DISTRIBUIDORES ASÍ COMO MÁRGENES Y PLAZOS DE PAGO.
- COMUNICACIÓN: HAN UTILIZADO LA TELEVISIÓN Y LA RADIO PARA POSICIONAR EL PRODUCTO.

Los objetivos tácticos que ha seguido el exportador mexicano en el mercado norteamericano ha sido el de convertir usuarios de otras marcas a sus productos, atraer a nuevos consumidores y aumentar el uso de sus productos, como por ejemplo en oficinas. En la tabla 4.7 se resume esta estrategia.

TABLA 4.7

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO ACTUAL  
IMPLEMENTADA POR EL EXPORTADOR MEXICANO EN E. U.

MERCADO: NORTEAMERICANO

EXPORTADOR MEXICANO.		ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
<b>I. ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD</b>		
- EXPLOTACIÓN:		
- ESTABILIDAD		
- INVERSIÓN		*****
<b>II. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN</b>		
- CRECIMIENTO		*****
I. - PRODUCTOS EXISTENTES:		*****
a. PENETRACIÓN DE SEGMENTOS		*****
b. AMPLIACIÓN DE SEGMENTOS		*****
c. REPOSICIONAMIENTO		
d. DESARROLLO DE MERCADOS		
II. - NUEVOS PRODUCTOS		
g. INTEGRACIÓN		
- DEFENSA		
- SALIDA		
<b>III. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>		
- ESTRATEGIA DIFERENCIADA		*****
PRIMARIA		
SECUNDARIA		
TERCIARIA		*****
a. - DISTRIBUCIÓN:		
DIRECTA		
ESTRUCTURA PROPIA		
CON INTERMEDIARIOS		*****
b. - COMUNICACIÓN BASADA EN:		
EL EMISOR		
EL MENSAJE		
EL MEDIO		
EL RECEPTOR		*****
EL EFECTO		
<b>IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>		
- CON LA COMPETENCIA BASADA EN:		
EL PRODUCTO		
EL PRECIO		
LA DISTRIBUCIÓN		
LA COMUNICACIÓN		
- POR DELANTE DE LA COMPETENCIA BASADA EN		
EL PRODUCTO		*****
EL PRECIO		*****
LA DISTRIBUCIÓN		
LA COMUNICACIÓN		
- AL MARGEN DE LA COMPETENCIA		
<b>V. OBJETIVO.</b>		
CONVERTIR USUARIOS DE OTRAS MARCAS		*****
RETENER LOS ACTUALES CONSUMIDORES		*****

**D. ANALISIS DEL EFECTO QUE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS HAN TENIDO SOBRE EL PRODUCTO NACIONAL.**

La estrategia de "explotación" implementada por el 95.7% del sector provocó el descuido de aspectos importantes de competitividad. En el aspecto tecnológico el sector no ha tenido una adecuada orientación, se ha buscado la productividad en base a maquinaria automatizada sin elaborar un estudio formal de su impacto sobre los costos y las repercusiones de un bajo nivel de utilización, lo que no ha dado ventajas comparativas respecto a los niveles internacionales.

La mayoría de la tecnología orientada a disminuir costos de producción se ha desarrollado tanto en los E.U.A. como en Europa, presentando procesos controlados por computadora o robotizados (ver tabla 4.8) los cuales en México no han sido utilizados hasta el momento, lo que da a la industria mueblera una débil posición al sector con respecto a la competencia extranjera, principalmente la norteamericana.

Se estima que en el sector, el 25% en promedio de las empresas se dedican a producir en serie, y en el 75% restante la producción se realiza por lotes, lo que no permite la especialización en las operaciones y por lo tanto encarece los costos de operación. Se calcula que la utilidad neta promedio de la industria nacional oscila entre el 7 y 12%.

Existe un control de calidad que verifica únicamente la apariencia del producto, y solo el 2.8% de las empresas efectúan pruebas de de calidad a materias primas. En el país se dispone de cuatro normas específicas para muebles de madera y otras cinco para insumos. Existen otras veinte normas para madera pero enfocadas a la industria de la construcción. De las normas para muebles una sola es para nomenclatura y tres para métodos de prueba; además hay que enfatizar que las pruebas de funcionalidad y resistencia no se realizan en este sector.

La capacidad utilizada de la industria, referida a la "capacidad máxima", se muestra en la tabla 4.9, de donde podemos observar que el mayor porcentaje de ocupación se ubica en aquellas empresas fabricantes de piezas sueltas y de cocinas integrales. La ocupación de la capacidad de planta en promedio es del 36.5% en el sector.

## FRENTE TECNOLÓGICOS

TABLA 4.8

FUENTE: CANACINTRA

FRENTE TECNOLÓGICOS	OBJETIVO DE OPTIMIZACIÓN	LUGAR DE DESARROLLO	POSICIÓN DE MÉXICO	IMPORTANCIA PARA MÉXICO
EQUIPO PARA SECADO DE MADERA: a COMPUTARIZADO	REDUCIR COSTOS DE OPERACION	E. U. A.	ENTRE MEDIA Y BAJA	ALTA
b PARA VOLUMENES PEQUEÑOS	REDUCIR LA INVERSIÓN	EUROPA		
c PARA PRODUCTOS ESPECIALIZADOS				
MAQUINADO	REDUCIR MANO DE OBRA	E. U. A.	BAJA	BAJA
a CONTROL NUMÉRICO COMPUTARIZADO	REDUCCIÓN DE TIEMPO DE PREPARACION			MEDIA
b COMPUTARIZACIÓN EN EQUIPO DE PEQUEÑA ESCALA	DISMINUIR LA VARIABILIDAD DEL PROCESO			
AUXILIARES DE ENSAMBLABLE CONTROLADOS POR COMPUTADORAS (ROBOTS DE SUJECIÓN)	REDUCIR MANO DE OBRA	E. U. A.	NO EXISTE	BAJA
	MEJORA DE - PRECISIÓN			
SUPERACABADOS	APARIENCIA	EUROPA	NO EXISTE	MEDIA
	RESISTENCIA			
* ROBOTS PARA SUPERACABADOS, PULIDO - RAS CONTROLADAS POR MICROPROCESADORAS.	REDUCCIÓN DE MANO DE OBRA	EUROPA	NO EXISTE	BAJA
	UNIFORMIDAD			
EMPAQUE Y EMBALAJE	REDUCIR COSTOS DE TRANSPORTE Y EMPAQUE	E. U. A.	MUY BAJA	EXPORTACION ALTA
* DISEÑO DE MUEBLES MODULARES PARA USO DE CONTENEDOR				NACIONAL MEDIA

TABLA 4.9: Nivel de Ocupación de la Industria Mueblera Mexicana por tipo de producto.

Tipo de Producto	Ocupación por tipo de producto ( % )
Salas	75.7%
Recámaras	53.6%
Comedores	65.4%
Cocinas	80.3%
Componentes	43.5%
Escritorios	78.5%
Sillas	69.9%
Libreros	56.2%
Archiveros	56.8%
Piezas Sueltas	87.1%

FUENTE: INFOTEC.

Los insumos nacionales que se requieren para la producción de muebles en el país presentan severos problemas de calidad, disponibilidad, diseño y precio, son generalmente más caros que los correspondientes en E. U. A. y no se debe olvidar contribuyen con el 60% del costo de producción del mueble nacional (ver fig 4.3), la tabla 4.10 muestra, los diferentes aspectos al respecto.

TABLA 4.10: Insumos producidos en México; Calidad, Disponibilidad y Precio comparativo México - E. U. A.

Insumo	Calidad	Disponibilidad	Precio de Insumos de México comparados con los de E.U.
Tableros	Media	Buena	46.42% Más caro
Adhesivos	Buena	Buena	Competitivo
Lacas y Resinas	No cubre acabados extrafinos	Media	35.00% Más caro
Laminados	Variable	Media	20.00% Más caro
Telas	Internacional (diseño escaso)		20.00% Más caro
Acojinamientos	Variable	Buena	a
Herrajes	Variable (Pocos diseños)	Mala	a

al No se tienen datos precisos pero el precio es generalmente más caro en México.

FUENTE: INFOTEC.

El pino materia prima principal en la producción de muebles para el hogar es un producto escaso y de alto costo, ya que es 20% más caro que la madera canadiense ya puesta en México.

La mano de obra calificada utilizada en la fabricación de muebles es barata comparada con los niveles internacionales, pero cara en el ámbito nacional, debido a la falta de disponibilidad de trabajadores capacitados y a la alta rotación de personal. Sin embargo algunas empresas medianas y grandes han empezado a implementar programas de capacitación tanto internos como externos con el fin de hacer frente a este problema. En el área administrativa se presenta el centralismo y falta de tecnificación en la administración, escaseando los mandos intermedios y funciones claramente establecidas.

Cada uno de estos factores descuidados por el productor nacional tiene un peso importante tanto en el precio como en la calidad del producto final:

- LA PRODUCTIVIDAD EN ESTE TIPO DE INDUSTRIA DEPENDE DE UN 25% DE LA TECNOLOGÍA (DISEÑO, PROCESO, EQUIPO), EL 25% DEL PERSONAL ( ÉSTA A SU VEZ DE LA CAPACITACIÓN, HABILIDAD, EXPERIENCIA ETC), Y EL 40% DE LA ADMINISTRACIÓN (VER FIG. 4.3a Y 4.3b).
- LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEBIDO A LA BAJA ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DEPENDE EN UN 30% DE LA GENTE, EN 25% TANTO DE LOS MATERIALES COMO DE LA ADMINISTRACIÓN, Y EN UN 20% DE LA TECNOLOGÍA (VER FIG 4.4a Y 4.4 b).
- EL PRECIO: LOS FACTORES ANTERIORMENTE MENSIONADOS TIENEN SU PRINCIPAL EFECTO EN EL PRECIO DEL MUEBLE NACIONAL, YA QUE, EL COSTO DE PRODUCCIÓN ALCANZA EL 65% DEL PRECIO, LO QUE INDICA QUE INVIRTIENDO EN TECNOLOGÍA, MEJORANDO LA CALIDAD DE LOS INSUMOS, CAPACITANDO AL PERSONAL, SE PODRAN FIJAR PRECIOS MAS COMPETITIVOS AL PRODUCTO (VER FIG. 4.5a Y 4.5b).

En términos generales la Industria Mueblera Nacional es una industria joven con poca resistencia al cambio y con una posición geográfica envidiable, por su vecindad con el mercado mueblero más grande del mundo.

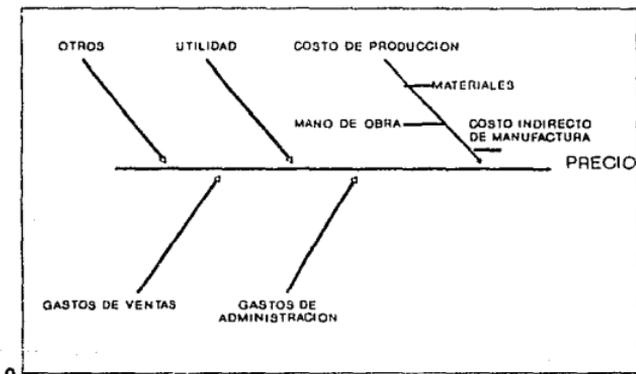
La industria mueblera nacional ha visto como en los últimos años el consumo de muebles importados ha aumentado del 0.065% de las ventas totales de 1985 al 6.91% en 1989, lo que indica que el mueble nacional ha perdido participación de mercado con respecto al mueble de importación.

Hasta el momento el sector se ha endeudado muy poco, las empresas que lo han hecho, aproximadamente el 20% del sector recurren generalmente al financiamiento a corto plazo y el 80% restante utiliza para su crecimiento como único medio la reinversión de utilidades.

Las estrategias utilizadas hasta este momento por el sector mueblero mexicano, han generado una industria débil con respecto a la de otros países, por lo que si éstas no son modificadas se

corre el riesgo de ser fuertemente competido por los productores extranjeros, y desplazar aun más su participación en el mercado; ya hasta el momento ha provocado el cierre de empresas micro, pequeñas y posiblemente medianas. No se debe olvidar que conjuntamente la micro y pequeña empresa del sector constituyen el 95.7% en el total.

FIG. 4.3a DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA EL PRECIO DEL MUEBLE DE MADERA PARA EL HOGAR MEXICANO



0

FIG. 4.3b  
DIAGRAMA DE PARTO PARA EL PRECIO DEL MUEBLE DE MADERA PARA EL HOGAR

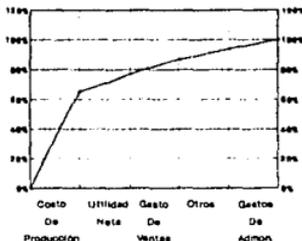


FIG. 4.4.a  
 DIAGRAMA DE PARETO PARA LA CALIDAD  
 DEL MUEBLE DE MADERA PARA  
 EL HOGAR EN MEXICO

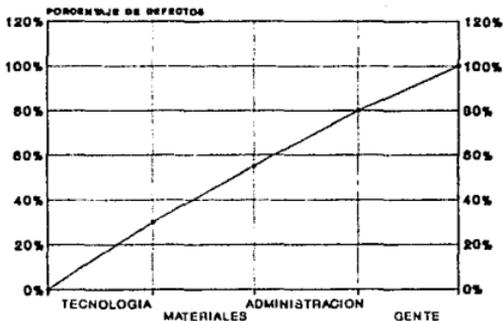


DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA LA CALIDAD  
 DEL MUEBLE DE MADERA PARA EL HOGAR  
 MEXICANO

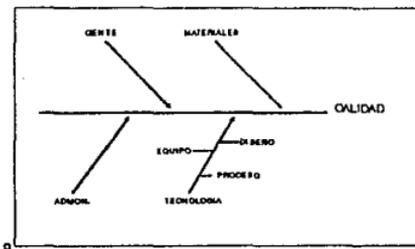
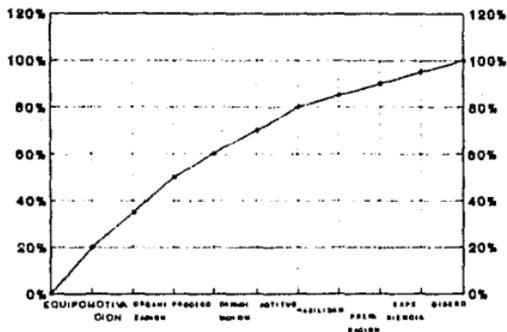


FIG. 4.4b

FIG. 4.5a  
**DIAGRAMA DE PARETO PARA LA PRODUCTIVIDAD  
 DEL PRODUCTOR DE MUEBLE DE MADERA PARA  
 EL HOGAR EN MEXICO**



**DIAGRAMA CAUSA-EFECTO PARA LA  
 PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS  
 DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR**

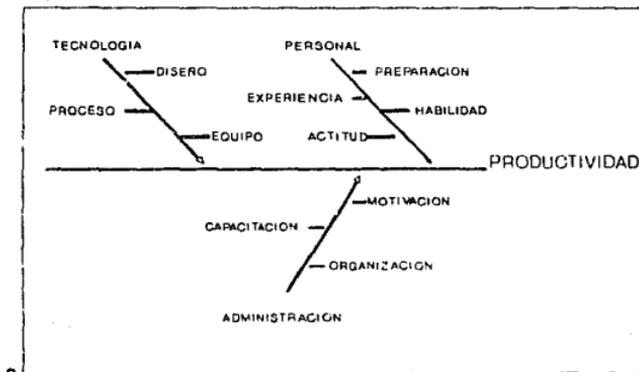


FIG. 4.5b

## E. LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO A APLICAR.

1. Identificación de la estrategia básica a aplicar por la Industria mexicana en el mercado nacional de muebles para el hogar.

a. Estrategia de Rentabilidad: El análisis dinámico realizado en la matriz participación Vs crecimiento para los muebles de madera mexicanos para el hogar en el mercado mexicano nos indican que este producto se ha comportado como "estrella" a partir de 1988, por otro lado la vida del producto se encuentra en la etapa de redespiegue por lo que se recomienda que las empresas de este sector implementen como estrategia de rentabilidad la Inversión, de la forma siguiente:

a.1 GRANDE Y MEDIANA EMPRESA: EL OBTENER RECURSOS PARA FINANCIAR EL CRECIMIENTO ES MAS FACTIBLES PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS POR LO QUE SE LES RECOMIENDA IMPLEMENTAR COMO ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD LA "INVERSIÓN" CON EL PROPÓSITO DE:

- DE PODER ASEGURAR LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS A LARGO PLAZO.
- CONSOLIDAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO QUE SE TIENE.
- MANTENER DICHA PARTICIPACIÓN EN EL FUTURO Y
- SENTAR LAS BASES PARA INCREMENTAR DICHA PARTICIPACIÓN.

Si las empresas grandes y medianas deciden aplicar una estrategia de Inversión deberán:

- MANTENER EL EL PRECIO AUN SACRIFICANDO PARTE DE LOS BENEFICIOS CON EL FIN DE "COMPRAR" PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y ASÍ, PODER COMPETIR EN PRECIO CON EL PRODUCTO NORTEAMERICANO.
- INVERTIR EN EQUIPOS DE SECADO DE MADERA, CUYA IMPORTANCIA ES ALTA PARA LA INDUSTRIA MEXICANA DEBIDO A LAS PROPIEDADES HIROSCÓPICAS DE LA MADERA QUE UTILIZA Y SU POSICIÓN EN ESTE TIPO DE TECNOLOGÍA ES ENTRE MEDIA Y BAJA (VER TABLA 3.3).
- INVERTIR EN EQUIPO DE PEQUEÑA ESCALA COMPUTARIZADO CON EL FIN DE REDUCIR EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN Y LA VARIABILIDAD DEL PROCESO, PARA PODER INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PLANTAS PRODUCTORAS MEXICANAS.
- INVERTIR EN CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJADOR, PARA INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS,

YA QUE AL LOGRARSE ÉSTO SE PODRÁ INCREMENTAR SU NIVEL DE VIDA.

- ESPERAR QUE LAS ECONOMÍAS A ESCALA Y LOS EFECTOS DE LA CURVA DE EXPERIENCIA LES PERMITAN REDUCIR PROGRESIVAMENTE LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS CON EL FIN DE INCREMENTAR EL MÁRGEN DE UTILIDAD.
- REALIZAR INVERSIONES EN ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA CON EL FIN DE PENETRAR AUN MÁS EL MERCADO E INCREMENTAR PROGRESIVAMENTE SU PARTICIPACIÓN EN EL MISMO.
- INCENTIVAR A LOS INTERMEDIARIOS (SI ES QUE SE TIENEN).
- MANTENER O INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO A SU MÁXIMO NIVEL.
- INVERTIR EN EL DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS CON EL FIN DE MANTENERSE POR DELANTE DE LA COMPETENCIA.

a.2 LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA: LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS NO ES FÁCIL EN NUESTRO PAÍS, SOBRE TODO PARA LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA POR LO QUE SE RECOMIENDA PARA ELLAS COMO ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD LA "ESTABILIDAD", CON EL PROPÓSITO:

- DE PODER ASEGURAR LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS A LARGO PLAZO.
- OBTENER UN NIVEL DE BENEFICIOS ACEPTABLE DURANTE UN LARGO PERÍODO DE TIEMPO.
- SACRIFICAR PARTE DE LOS BENEFICIOS A CORTO PLAZO CON EL FIN DE OBTENER UN FLUJO DE BENEFICIOS ESTABLES EN EL FUTURO.

Pero sin que este sacrificio sea de tal magnitud que afecte negativamente el mantenimiento de los necesarios niveles de inversión en actividades de mercadotecnia que permitan asegurar:

"LA ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO A LARGO PLAZO".

Las empresas "pequeñas y micro" que decidan aplicar la estrategia de "estabilidad" deberán tomar acciones como las siguientes:

- MODIFICAR CONTINUAMENTE EL PRODUCTO CON EL FIN DE MANTENERLO ACTUALIZADO RESPECTO A LOS CAMBIOS DE GUSTO DEL CONSUMIDOR.
- NIVELES DE PRECIOS ESTABLECIDOS EN FUNCIÓN DIRECTA DE LA COMPETENCIA.

- BUSQUEDA PERMANENTE DE NUEVAS VÍAS PARA REDUCIR COSTOS, PERO SIN AFECTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SU PERCEPCIÓN POR PARTE DEL CONSUMIDOR.
- INVERTIR EN CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJADOR, CON EL FIN DE INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, YA QUE AL LOGRAR INCREMENTAR ÉSTO SE PODRÁ INCREMENTAR SU NIVEL DE VIDA.
- SOSTENIDAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN: PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, ETC. CON EL FIN DE MANTENER LA DEMANDA POR EL PRODUCTO.
- MANTENIMIENTO DE UN POSICIONAMIENTO BIEN DEFINIDO DEL PRODUCTO CON EL PROPÓSITO DE APROVECHAR ALGÚN SECTOR O NICHOS DE MERCADO, A SU VEZ, TAMBIÉN MUY ESPECÍFICO.
- CONSOLIDACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS INTERMEDIARIOS, SI ES QUE SE TIENEN.
- MANTENER O INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO A SU MÁS ALTO NIVEL.

b. Estrategia de Participación: Al comportarse el mueble de madera para el hogar como producto "estrella", la estrategia de participación recomendada para las empresas de este sector es el "CRECIMIENTO" de la forma siguiente:

b.1.- LA GRANDE Y MEDIANA EMPRESA. PARA ESTE SECTOR SE RECOMIENDA COMO ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN EL "CRECIMIENTO", LA QUE DEBERÁ ESTAR DEBIDA Y CONCIENientemente PREPARADA PARA SER CAPAZ DE SEGUIR LAS SIGUIENTES DIRECTRICES:

- ADOPTAR EL CRECIMIENTO COMO POLÍTICA DE INVERSIÓN BÁSICA Y FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA.
- ESTAR EN DISPOSICIÓN Y CAPACIDAD PARA DESARROLLAR DISEÑOS NUEVOS.
- POSEER LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES PARA PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS (GEOGRÁFICAMENTE HABLANDO).
- DISPONER DE RECURSOS SUFICIENTES (Y EN EL MOMENTO PRECISO) PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS (NUEVOS DISEÑOS).
- POSEER UN RAZONABLE NIVEL DE PODER E INFLUENCIA SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE SE DEBEN DE UTILIZAR PARA SUS NUEVAS ACTIVIDADES.

El primer objetivo de una estrategia de crecimiento es el de hacer crecer la empresa a partir de los productos que existen dentro del portafolio de la organización, por lo que a

continuación analizaremos las opciones de crecimiento que se presentan para la grande y mediana empresa:

**1. PENETRACIÓN DE LOS MERCADOS EXISTENTES CON LOS PRODUCTOS EXISTENTES, YA QUE:**

- LA EMPRESA CONOCE A FONDO LOS MERCADOS Y SEGMENTOS, SUS CARACTERÍSTICAS, POTENCIALIDADES, COMPETENCIA, ETC.
- ES LA OPCIÓN QUE IMPLICA MENOS RIESGOS.

Al adoptar esta opción de crecimiento, la empresa canaliza sus expectativas de crecimiento a través de:

"Un aumento de la venta de sus productos actuales en los segmentos de mercado en los que opera".

**2. AMPLIACIÓN DE SEGMENTOS: EL ACUERDO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO PUEDE OFRECER AL PRODUCTOR NACIONAL DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR DE AMPLIAR SUS SEGMENTOS POR MEDIO DE:**

- EL INCREMENTO DE LA VENTA DE SUS MUEBLES EN LOS ESTADOS UNIDOS, QUE COMO SE DETERMINÓ EN LA SECCIÓN "E" DEL CAPÍTULO III DE ESTE ESTUDIO, ES UN MERCADO CON ATRACTIVO REALMENTE ALTO PARA EL PRODUCTOR MEXICANO.

b.2. - LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA. PARA ESTE TIPO DE EMPRESAS EL OBTENER RECURSOS PARA FINANCIAR LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ES DIFÍCIL EN NUESTRO PAÍS, PARTE DE ESTE FINANCIAMIENTO SE DEBE GENERAR DE LA ESTRATEGIA DE ESTABILIDAD PARA AQUELLAS EMPRESAS QUE NO PUEDAN OBTENER EL TOTAL O PARTE DEL FINANCIAMIENTO REQUERIDO PARA CRECER LES RECOMENDAMOS "LA DEFENSA" COMO ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN.

Las empresas pequeñas y micro que no cuenten con recursos para poder financiar su crecimiento, tienen como alternativa la FUSIÓN DE EMPRESAS, aunque ésta representa la forma de crecimiento más riesgosa pero que cumple con los siguientes objetivos:

- LOGRA ACERCAR A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MICRO A LA FORMACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA, CON LO QUE DISMINUIRÍA SUS COSTOS DE MATERIALES, COSTOS FIJOS E INDIRECTOS, CON LO QUE PODRÍA ENFRENTAR EN UNA FORMA MÁS SÓLIDA AL MUEBLE NORTEAMERICANO.
- LA CONJUNCIÓN DE EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS DEL MERCADO, ASÍ COMO SUS NUEVOS COSTOS LE PERMITIRÍAN FIJAR PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO, PARA DESANIMAR EL INGRESO AL MERCADO DE OTROS PRODUCTORES NORTEAMERICANOS.
- MEJORAR LA POSICIÓN DE LA EMPRESA HASTA AHORA DÉBIL EN UN MERCADO MUY FRAGMENTADO.

Por otro lado las empresas que no cuenten con recursos financieros para financiar su crecimiento y que además no les atrae el fusionarse con otras empresas deberán elegir como estrategia de participación la DEFENSA. Mientras que las estrategias de crecimiento que se plantean en los párrafos anteriores, el objetivo común es el de potenciar la participación de mercado y en consecuencia, las ventas de la empresa, las estrategias de DEFENSA tienen como objetivo: "el mantener las posiciones de mercado previamente alcanzadas" ante el competidor norteamericano tanto como el mexicano mediante las siguientes acciones:

- RETENIENDO A LOS CONSUMIDORES ACTUALES.
- ATRAYENDO NUEVOS CONSUMIDORES

c. Estrategia de Posicionamiento: La experiencia del productor mexicano debe ser aprovechada, es decir, las empresas mexicanas conocen mucho mejor los gustos del consumidor nacional en los segmentos de mercado en donde accionan que el competidor norteamericano. Los productores norteamericanos han invertido en plantas productivas en la franja fronteriza entre México y E.U. en espera de un incremento en la demanda de este producto en su país a partir de 1990, sin embargo ésta no ha llegado, por lo que con la firma del Acuerdo Trilateral de Libre Comercio, tratarán de incrementar sus exportaciones hacia el mercado mexicano, por lo que la CONCENTRACIÓN unida a la DIFERENCIACIÓN, pueden aumentar el nivel de aceptación del mueble de madera para el hogar producido en México, incrementando con esto su participación global de mercado.

La estrategia CONCENTRADA: RECOMENDADA PARA LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA.

- REQUIERE QUE EL SEGMENTO DE MERCADO EN EL QUE LA EMPRESA SE DECIDA A PARTICIPAR DEBERÁ SER ELEJIDO CON MUCHO CUIDADO YA QUE SI LA EMPRESA SE EQUIVOCA EN LA ELECCIÓN, PODRÍA INCLUSO SALIR DEL MERCADO.
- EL SEGMENTO SELECCIONADO DEBERÁ SER ALTAMENTE RENTABLE. YA QUE LA ENTRADA DE UN COMPETIDOR SUFICIENTEMENTE FUERTE PUEDE REDUCIR LA PARTICIPACIÓN A NIVELES NO RENTABLES.

Una vez que se haya seleccionado el segmento de mercado en el que participará la empresa tenemos que definir la DIFERENCIACIÓN de la OFERTA, definiendo en que áreas se fundamentará este proceso.

#### 1. Diferenciación del producto:

- FUNCIONES PRIMARIAS: GENERAR UN PRODUCTO DE ALTA CALIDAD

TANTO DE PRODUCTO FINAL COMO DE LAS MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS EN LA FABRICACIÓN DE LOS PRODUCTOS, IMPLEMENTANDO EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD Y DISEÑANDO MUEBLES DE ALTA FUNCIONALIDAD.

- FUNCIONES SECUNDARIAS: DEBERÁ GENERAR BENEFICIOS ADICIONALES AL USO DEL PRODUCTO O MANTENERLOS SI LOS TIENE, COMO PUEDE SER EL USO DE TELAS DESMANCHABLES, EL USO DE ACABADOS QUE NO SE RAYAN, QUE NO SE QUEMAN, EL USO DE CRISTALES DE ALTA RESISTENCIA AL IMPACTO, EL USO DE MATERIALES RETARDANTES AL FUEGO COMO RELLENO (PARA EL CASO DE SALAS Y SILLAS), DANDO SERVICIO AL CONSUMIDOR.
- FUNCIONES TERCARIAS: GENERÁNDO DISEÑOS EXCLUSIVOS EN EL MERCADO, USANDO TELAS DE ALTA CALIDAD, MADERAS SELECTAS ETC.

En otras palabras estas empresas deben diseñar una oferta que responda más específicamente a las características y deseos del sector del mercado en el que decidan actuar, dirigir la oferta ya existente hacia aquellos sectores del mercado que respondan mejor a las características de la misma.

2. Precio: El precio juega un papel importante en la oferta de una empresa, en este caso esta importancia se incrementa ya que el competidor norteamericano está penetrando en el mercado en base a ofrecer alta calidad y precio inferior al mueble nacional, por lo que el precio debiera ser fijado en función de las condiciones imperantes en el mercado, recordando además que el precio no sólo refleja el valor de intercambio del producto en sí, sino, y fundamentalmente el valor que tiene la oferta en el mercado, el cual se incrementará con el tiempo si se oferta un producto de calidad con nuevos y buenos diseños, además de servicio. Si la empresa es dominante en el segmento de mercado donde ha decidido actuar podrá imponer condiciones de precio, con lo que logrará los márgenes de rentabilidad deseados.

3. Distribución: Las empresas que utilizan la distribución directa deberán entrar en contacto con el consumidor por medio de:

- CORREO: ENVIANDO CATÁLOGOS DE MUEBLES A LOS CONSUMIDORES.
- MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESCRITA (PERIÓDICOS, REVISTAS) QUE INCLUYAN CUPÓN DE PEDIDOS.

Este tipo de promoción ya ha sido utilizado por el productor nacional de muebles (ver porcentajes en la sección de comercialización en el CAP. II) y presenta las siguientes ventajas:

- PERMITE UNA RÁPIDA PENETRACIÓN EN EL SEGMENTO OBJETIVO.
- AHORRA FUERTES INVERSIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE SE REQUIEREN PARA UNA CAMPAÑA A NIVEL NACIONAL.
- SE AJUSTA A PRODUCTOS QUE SE DIRIGEN A SEGMENTOS MUY ESPECÍFICOS.

Por otro lado las empresas que generan sucursales de venta directa deberán:

- GENERAR SUCURSALES QUE MANTENGAN CIERTO NIVEL DE AUTONOMÍA.
- PROCURAR QUE LAS SUCURSALES DESARROLLEN SUS PROPIOS SISTEMAS DE VENTA DIRÉCTA, QUE PUEDAN VARIAR DE UNA ÁREA A OTRA Y QUE EN MUCHOS SENTIDOS ( CONTROLES, INVENTARIOS, PROCEDIMIENTOS), ÉSTAS OPEREN COMO INTERMEDIARIOS.

Las empresas que utilizan la distribución basada en intermediarios deberán asegurarse de que el camino elegido:

- PERMITA CREAR EL NIVEL ADECUADO DE OPORTUNIDADES DE COMPRA EN EL SEGMENTO EN QUE LA EMPRESA ACTÚA.
- QUE RESPONDA AL POSICIONAMIENTO SELECCIONADO PARA LA OFERTA: IMAGEN DE EMPRESA Y SERVICIO, Y TIEMPOS DE ENTREGA.

4. Comunicación: Este elemento es clave para que la INDUSTRIA productora de muebles pueda diferenciar su oferta y en consecuencia para dirigirla a los segmentos en los que actúa, por lo que deberá basar ésta en el efecto que se produzca en el consumidor, procurando fijar la calidad del producto en su mente.

d. Estrategia Competitiva: La escasez de recursos financieros a los que generalmente se enfrenta la PEQUEÑA Y MICROEMPRESA, no les permite invertir en el desarrollo de nuevos diseños, ni en gastos de mercadotecnia por lo que deberán adoptar como estrategia competitiva el actuar con la competencia por medio de la siguiente mezcla de mercadotecnia:

- PRODUCTO: IMITAR LAS INNOVACIONES QUE LANCE AL MERCADO LA COMPETENCIA, MODIFICAR SUS MUEBLES CON EL FIN DE SATISFACER NUEVAS NECESIDADES Y DESEOS INDUCIDOS POR LA ACCIÓN DE LA COMPETENCIA, COMPENSAR LOS BENEFICIOS ADICIONALES QUE OFRECE LA COMPETENCIA CON OTROS BENEFICIOS DEL PRODUCTO, SI NO PUEDE IGUALAR LOS OTROS.
- PRECIO: REACCIONAR A LOS CAMBIOS DE PRECIO DE LA COMPETENCIA, SEÑALAR EL MERCADO EN FUNCIÓN DE LOS PRECIOS, Y DE SER POSIBLE MANTENER ACTIVAS CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN QUE IMPLIQUEN REDUCCIONES REALES DE LOS PRECIOS.

- **DISTRIBUCIÓN:** IGUALAR LAS ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCIÓN ESTABLECIDAS POR LA COMPETENCIA, CAPITALIZAR LOS NUEVOS CANALES QUE HAYA ABIERTO PREVIAMENTE LA COMPETENCIA.
- **COMUNICACIÓN:** REACCIONAR ANTE LAS ACCIONES DE LA COMPETENCIA, Y COMPENSAR LOS BENEFICIOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA EN SUS MENSAJES DE COMUNICACIÓN.

Los objetivos tácticos que han perseguirán tanto la pequeña como la microempresa serán: la de mantener los usuarios de sus muebles así como atraer nuevos, con el objetivo de mantenerse en el mercado no sólo en el corto plazo, sino en el largo plazo, frenando con esto la penetración del mueble norteamericano.

LA GRANDE Y MEDIANA EMPRESA, deberá actuar por delante de la competencia de acuerdo con la siguiente mezcla de mercadotecnia.

- **PRODUCTO:** LANZANDO AL MERCADO INNOVACIONES EN LOS PRODUCTOS, PROCURAR LOS LLAMADOS SALTOS TECNOLÓGICOS.
- **PRECIO:** TRAZAR PAUTAS DE LOS NUEVOS PRECIOS SI OCUPA UNA POSICIÓN DOMINANTE EN EL MERCADO, DESARROLLAR POLÍTICAS DE PENETRACIÓN DEL MERCADO EN FUNCIÓN DE LOS PRECIOS.
- **DISTRIBUCIÓN:** ESTABLECER NUEVAS ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCIÓN, IMPLANTAR "ACCIONES DISUASIVAS" PARA DIFICULTAR EL INGRESO DEL MUEBLE NORTEAMERICANO, ESTABLECER ACUERDOS DE "EXCLUSIVIDAD" CON DISTRIBUIDORES, PUNTOS DE VENTA ETC.
- **COMUNICACIÓN:** DEBERÁ CREAR NUEVOS POSICIONAMIENTOS POR LA VÍA DE LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN, UTILIZAR NUEVOS MEDIOS, DIRIGIRSE A NUEVOS SEGMENTOS ETC.

Los objetivos tácticos que perseguirán tanto la grande como la mediana empresa la de frenar el crecimiento de las ventas del mueble norteamericano y aumentar su participación de mercado. La tabla 4.11 resume la estrategia básica de mercado a aplicar por las empresas mexicanas en el mercado doméstico.

Tabla 4.11

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO A APLICAR  
POR LAS EMPRESAS MEXICANAS EN EL MERCADO DOMÉSTICO.

MERCADO: MEXICANO

TAMANO DE LA EMPRESA		GRANDE Y MEDIANA	MICRO Y PEQUEÑA
<b>I. ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD</b>			
- EXPLOTACIÓN:			
- ESTABILIDAD			
- INVERSIÓN			
		**	**
<b>II. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN</b>			
- CRECIMIENTO			
		**	
I. - PRODUCTOS EXISTENTES:			
a. PENETRACIÓN DE SEGMENTOS			
b. AMPLIACIÓN DE SEGMENTOS			
c. REPOSICIONAMIENTO			
d. DESARROLLO DE MERCADOS			
II. - NUEVOS PRODUCTOS			
g. INTEGRACIÓN			
		**	**
- DEFENSA			
- SALIDA			
		**	
<b>III. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>			
- ESTRATEGIA DIFERENCIADA			
		**	
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
TERCIARIA			
a. - DISTRIBUCIÓN:			
DIRECTA			
ESTRUCTURA PROPIA			
CON INTERMEDIARIOS			
		**	**
b. - COMUNICACIÓN BASADA EN:			
EL EMISOR			
EL MENSAJE			
EL MEDIO			
EL RECEPTOR			
EL EFECTO			
		**	**
- ESTRATEGIA NO DIFERENCIADA			
- ESTRATEGIA CONCENTRADA			
		**	**
<b>IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>			
- CON LA COMPETENCIA BASADA EN:			
EL PRODUCTO			
EL PRECIO			
LA DISTRIBUCIÓN			
LA COMUNICACIÓN			
		**	**
- POR DELANTE DE LA COMPETENCIA BASADA EN			
EL PRODUCTO			
EL PRECIO			
LA DISTRIBUCIÓN			
LA COMUNICACIÓN			
		**	**
- AL MARGEN DE LA COMPETENCIA			
		**	**
<b>V. OBJETIVO.</b>			
CONVERTIR USUARIOS DE OTRAS MARCAS			
RETENER LOS ACTUALES CONSUMIDORES			
		**	**

## 2. IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA BASICA A APLICAR POR EL EXPORTADOR NACIONAL EN EL MERCADO NORTEAMERICANO.

En el capítulo III se determinó que el mercado extranjero con mayor atractivo para el productor nacional de muebles de madera es el mercado norteamericano, por lo que la expansión geográfica de a implementar por esta industria deberá concentrarse en este mercado, donde ya se tiene experiencia, y aceptación del producto por el consumidor latino de los Estados Unidos.

El mueble mexicano ha ganado participación en el mercado norteamericano, alcanzando el 1.38% de este sector en 1990, por otro lado el mueble se ha comportado como "producto incógnita" a partir de 1990, ganando participación relativa frente al mueble norteamericano, por lo que se recomienda la siguiente estrategia básica de mercado.

Es común que cuando se trata el tema de exportación, se haga énfasis en las ventajas que implica exportar, ya que se considera como una ampliación del mercado interno, lo que hace posible una mayor eficiencia productiva en la empresa, reduce los costos de manufactura y principalmente genera las divisas y los empleos que el país requiere para sostener su crecimiento económico, quedando como un hecho que la exportación, por sí misma, es sinónimo de mayores ingresos por ventas y consecuentemente a mayores utilidades. Sin embargo la realidad es distinta. Es frecuente escuchar el escaso éxito por no decir fracaso, de los esfuerzos de exportación. Los altos costos de promoción, lo complicado del costeo, la falta de seriedad del cliente, la dificultad para cobrar y la complejidad de los trámites, en no pocas ocasiones se reflejan en experiencias que, además de un mal sabor de boca, suelen representar pérdidas para la empresa, por lo que a continuación se presentan en términos generales 10 puntos que deben seguirse para iniciarse en la actividad de exportación.

1. ESTUDIO DE MERCADO
2. ELABORACIÓN DE FOLLETOS Y CATÁLOGOS Y, EN SU CASO, ASISTIR A FERIAS Y EXPOSICIONES.
3. PROMOVER EL PRODUCTO EN EL MERCADO SELECCIONADO
4. ESTABLECER CONTACTO CON CLIENTES ESPECÍFICOS.
5. FORMULAR UN CONTRATO DE COMPRA-VENTA Y LEVANTAR EL PEDIDO.
6. RECIBIR CARTA DE CRÉDITO O CONDICIONES DE PAGO DEL COMPRADOR.
7. EN SU CASO, SOLICITAR EL CRÉDITO DE PREEXPORCIÓN A TRAVÉS DEL BANCO CON EL QUE SE OPERA.
8. INICIAR LA PRODUCCIÓN.
9. CONTRATAR FLETES Y SEGUROS.
10. CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UNA AGENCIA ADUANAL E INICIAR TRÁMITES DE EXPORTACIÓN.

TABLA 4.12

IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA DE MERCADO A APLICAR  
POR EL EXPORTADOR MEXICANO EN E.U.

MERCADO: NORTEAMERICANO

EXPORTADOR MEXICANO.	ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR
<b>I. ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD</b>	
- EXPLOTACIÓN:	
- ESTABILIDAD	
- INVERSIÓN	*****
<b>II. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN</b>	*****
- CRECIMIENTO	
I. - PRODUCTOS EXISTENTES:	*****
a. PENETRACIÓN DE SEGMENTOS	*****
b. AMPLIACIÓN DE SEGMENTOS	*****
c. REPOSICIONAMIENTO	
d. DESARROLLO DE MERCADOS	
II. - NUEVOS PRODUCTOS	
a. INTEGRACIÓN	
- DEFENSA	
- SALIDA	
<b>III. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>	
- ESTRATEGIA DIFERENCIADA	*****
a. - DISTRIBUCIÓN:	
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TERCIARIA	*****
DIRECTA	
ESTRUCTURA PROPIA	
CON INTERMEDIARIOS	*****
b. - COMUNICACIÓN BASADA EN:	
EL EMISOR	
EL MENSAJE	
EL MEDIO	
EL RECEPTOR	*****
EL EFECTO	
<b>IV. ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	
- CON LA COMPETENCIA BASADA EN:	
EL PRODUCTO	
EL PRECIO	
LA DISTRIBUCIÓN	
LA COMUNICACIÓN	
- POR DELANTE DE LA COMPETENCIA BASADA EN	
EL PRODUCTO	*****
EL PRECIO	*****
LA DISTRIBUCIÓN	
LA COMUNICACIÓN	
- AL MARGEN DE LA COMPETENCIA	
<b>V. OBJETIVO.</b>	
CONVERTIR USUARIOS DE OTRAS MARCAS	*****
RETENER LOS ACTUALES CONSUMIDORES	*****

En general, la exportación no requiere permiso previo, bastando solamente formular un pedimento de exportación en la aduana de salida. La reciente abrogación del control de cambios facilita aún más los trámites relacionados con la exportación, ya no siendo necesario registrar ante las instituciones bancarias el compromiso de venta de divisas (CVD). Así, podemos resumir que los documentos necesarios para exportar, son los siguientes:

1. LOS QUE REQUIEREN LAS AUTORIDADES MEXICANAS:
  - PERMISO DE EXPORTACIÓN (CUANDO ASÍ SE REQUIERE).
  - PEDIMENTO DE EXPORTACIÓN.
  - AUTORIZACIONES ESPECÍFICAS POR PARTE DE DIVERSAS AUTORIDADES.
2. LOS QUE REQUIEREN LAS AUTORIDADES DE E. U.
  - CERTIFICADO DE ORIGEN (SE TARMITA EN SECOFI).
  - CERTIFICADO FITOSANITARIO.
  - FACTURA COMERCIAL (EN MONEDA DE LIBRE CONVERTIBILIDAD).

De la gama de apoyos y estímulos que ha establecido el Gobierno para apoyar las exportaciones, destaca por su importancia el financiamiento, mismo que puede ser para el establecimiento de una empresa, para el mejoramiento o ampliación de una ya existente, para la adquisición de insumos nacionales o extranjeros necesarios para elaborar el producto de exportación e inclusive fianciar al comprador. Los recursos que se proporcionan son en montos, plazos, tasas de interés, condiciones y características crediticias preferenciales y competitivas internacionalmente, para ello, el Gobierno Federal ha establecido una serie de programas en bancos o instituciones de fomento como Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior, en la mayoría de los casos se canalizan los recursos de estos programas por conducto de las instituciones de crédito de primer piso, las cuáles son responsables de analizar las condiciones y capacidad de crédito de las empresas solicitantes.

Los programas administrados por el Banco Nacional de Comercio Exterior son la principal fuente de recursos para financiar la exportación, el capital de trabajo, las existencias de productos almacenados con destino a la comercialización en el exterior, las ventas a plazos en el mercado internacional y para otorgar la cobertura contra los riesgos a los que puedan estar expuestos los exportadores. Para cumplir estos objetivos se han establecido reglas de operación y diversos programas para cada uno de los casos señalados anteriormente, así como una serie de apoyos adicionales a los esfuerzos de exportación, los cuáles pueden ser consultados en las oficinas de todos los bancos o directamente en el BANCOMEXT. El objetivo principal de estos recursos es colocar al exportador mexicano en igualdad de circunstancias con los exportadores de otros países, al menos desde el punto de vista crediticio, los bancos a través de sus sucursales, atienden directamente al exportador, analizan su situación y condiciones

crediticias e instrumentan posteriormente los contratos de crédito a fin de que el solicitante pueda recibir los recursos en las condiciones promocionales existentes, vale la pena mencionar que el proyecto de exportación por sí mismo no es aval suficiente para obtener un crédito preferencial, por lo que en mucho dependerá también de la historia crediticia de la empresa.

## CONCLUSION.

Las estrategias planteadas en este estudio siguen directrices generales con el enfoque particular a la industria mexicana de muebles de madera para el hogar, y en consecuencia, su contenido deberá ser adaptado a la realidad de cada una de las empresas y de manera particular a sus conocimientos, experiencias, y habilidades personales. Sin embargo enmarcan una guía que puede ayudar al productor nacional a determinar su estrategia particular para enfrentar al competidor estadounidense tanto en el mercado nacional como en su propio mercado, ya que sugiere aprovechar las fortalezas de la industria nacional y trata de que sean eliminadas debilidades tales como: la inestable calidad del mueble nacional, y los altos costos de operación. De no tomar estas acciones la micro y pequeña empresa correrá el riesgo de desaparecer, por lo que deberán estudiar y definir claramente su posición competitiva, para poder determinar la estrategia a seguir y aprovechar el financiamiento y asesoría que brinda el gobierno por medio de NAFIN, considerando alternativas como la fusión con el objetivo de lograr economías de escala, menores costos y por ende una mejor posición competitiva y garantizar su subsistencia en el mercado por mucho tiempo.

Aunada a las estrategias previamente mencionadas, los productores mexicanos deberán desarrollar normas y controles de calidad que estén enfocadas al cliente, desarrollar proveedores nacionales confiables, o aprovechar la globalización de mercados que se está dando, para adquirir sus materias primas donde la calidad y el costo sean los requeridos para competir bajo condiciones de libre comercio.

Se deberán de instrumentar programas de capacitación internos enfocados a preparar al operario en su lugar de trabajo, desarrollando capacitadores dentro de la misma empresa, para evitar elevar los costos indirectos.

El mantenimiento del equipo deberá ser efectuado por los mismos operarios, así como el control de la calidad, buscando con esto comprometerlos en un proceso de mejora continua, tan necesario para la industria nacional. Por otro lado deberá buscarse la flexibilidad del proceso, ya que con la producción por

lotes no permite el manejo de inventarios, tanto de materia prima como de producto terminado, para mejorar los tiempos de entrega y responder rápidamente a las exigencias tanto del consumidor nacional como del internacional, generando plantas de manufactura de clase mundial basadas en producción Justo a Tiempo, Control Total de la Calidad, y Mantenimiento Total.

**RAÚL VALDIVIESO MARTINEZ.**

## BIBLIOGRAFIA

1. D.F. Abell and J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado, Ed. CECSA, México D.F., 1990.
2. Biblioteca de Administración Estratégica, tomo III, McGraw-Hill, México 1987.
3. John Westwood, Planeación Estratégica de Mercados, Serie Empresarial, México 1991.
4. Jean-Paul Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Ed. Norma, Colombia 1985.
5. José Giral B. y Sergio González, Estrategia Tecnológica Integral, José Giral, México 1986.
6. Kaoru Ishikawa, ¿Qué es Control de Calidad?, Ed. Norma, Colombia 1986.
7. Richard J. Schonberger, Manufactura de Categoría Mundial, Ed. Norma, Colombia 1989.
8. Eliyahu M. Goldratt, Theory of Constraints, North River Press, New York 1990.
9. Jorge Hernández Torres, Guía para Iniciarse en la Exportación, Ed. Promexa, México 1991.
10. Philip Kotler, La Nueva Competencia, Ed. Norma, Colombia 1989.
11. Dr. Mario Gutiérrez, Administrar para la Calidad, Noriega Editores, México 1990.

## BIBLIOGRAFÍA

12. Sistemas de Cuentas Nacionales 1985-1988, Tomos I,II,III. INEGI.
13. Indicadores Económicos, Banco de México 1988 - 1990.
14. Estudio de Modernización del Subsector de Muebles de Madera, Consejo Coordinador Mueblera, CANACINTRA, México 1988.
15. Microfichas de la Dirección General de Políticas de Comercio de la SECOFI, 1985 - 1990
16. Microfichas de la Dirección General de Políticas de Comercio Exterior de la SECOFI, 1985 - 1990.
17. Ley del Impuesto General de Importación, México 1989.
18. Estudio sobre la Industria Mueblera Nacional, INFOTEC, 1988.
19. Indicadores Básicos de la Industria Asociada. CANACINTRA 1991.